

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO

MARCELO YOSHINORI KAMEIYA

A GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL: O CASO DA PREFEITURA DE PRAIA GRANDE

SÃO CAETANO DO SUL

2013

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO

MARCELO YOSHINORI KAMEIYA

A GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL: O CASO DA PREFEITURA DE PRAIA GRANDE

Dissertação apresentada como exigência para
obtenção do grau de Mestrado em Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo
Romeiro.

SÃO CAETANO DO SUL

2013

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL USCS

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

PRÓ-REITORA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA:

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**GESTORA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM
ADMINISTRAÇÃO:**

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira

Kameiya, Marcelo Yoshinori

A gestão de projetos na administração pública municipal: o caso da Prefeitura de Praia Grande / Marcelo Yoshinori Kameiya. São Caetano do Sul: USCS / Programa de Mestrado em Administração, 2013.

141p.:il.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Dissertação (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2013.

1. Gestão de Projetos. 2. Boas práticas PMBoK. 3. Administração Pública. I. Romeiro, Maria do Carmo. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

MARCELO YOSHINORI KAMEIYA

**A GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL: O CASO DA PREFEITURA DE PRAIA GRANDE**

Dissertação apresentada como exigência para
obtenção do grau de Mestrado em Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa.

Área de concentração: Gestão da Regionalidade
e das Organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo
Romeiro.

Data de defesa: ____ / ____ / ____

Resultado/Parecer:

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro _____

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Profa. Dra. Ana Cristina de Faria _____

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Profa. Dra. Cláudia Terezinha Kniess _____

Universidade Nove de Julho

DEDICATÓRIA

A toda a minha família e amigos, de quem, em busca de conhecimento e na ânsia de, cada vez mais, agregar valores ao eterno saber, me ausentei, e não por isso deixaram de compreender e dar incentivos para que o meu sonho fosse concretizado.

E é, também, a todos os colegas da classe, cujos elos ocultos que nos ligam uns aos outros nessa estrada evolutiva, propiciou, ainda mais a integração e a razão de nossas existências.

AGRADECIMENTOS

No reino hominal, agradeço a Ti, Senhor, eis que a consciência nascida avança em todos os aspectos da inteligência, objetivando a conquista da razão sublimada pelo discernimento.

No âmbito familiar, aos meus pais, irmãos e sobrinhos, por toda a compreensão despendida, meus eternos agradecimentos.

Nas esferas social e profissional, aos meus amigos e colegas de classe, aos quais desejo sucesso dentro dos mais altos padrões éticos.

À Marlene Forestieri de Melo, da Secretaria de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, pela presteza e cordialidade no atendimento.

Aos professores Doutores, membros da Banca Examinadora, todo o reconhecimento, pelos ensinamentos e pelas experiências de vida que, segundo a segundo, mantiveram-me a certeza de um futuro melhor e promissor, que ficarão marcados para sempre em meu coração, em minha carreira profissional e em minha vida.

“Penso, logo existo”.

RENÉ DESCARTES

RESUMO

O gerenciamento de projetos em prefeituras tem sido apontado como instrumento relevante de planejamento e gestão municipal. Contudo, a quebra de paradigmas de modelos de gestão que remetem à administração de caráter mais inovador nas administrações públicas municipais, ainda parece ser um grande desafio. Nesse sentido, esse estudo buscou atender aos seguintes objetivos: evidenciar as características do ambiente de planejamento e operacionalização das ferramentas básicas de gestão de projetos, a partir da declaração de gestores de projetos; avaliar o padrão de gestão de projeto praticado na Prefeitura de Praia Grande (PPG), segundo o guia de boas práticas; evidenciar os *gaps* e aderências das características da gestão de projetos em relação ao guia de boas práticas; identificar dificuldades para a gestão de projetos; e identificar fatores que caracterizam projetos de sucesso na PPG, segundo a visão dos gestores. Para isso, foi proposta a realização de estudo de caso na PPG. A coleta empírica de dados foi estruturada em duas etapas. Na primeira, pré-quantitativa exploratória, foram realizadas seis entrevistas semidiretivas com secretários municipais responsáveis por áreas com a presença de gerenciamento de projetos, cujos resultados contribuíram para a elaboração do questionário. Na segunda, de natureza quantitativa, foram aplicados 60 questionários, cujos resultados permitiram evidenciar que, das nove áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, segundo o guia de boas práticas PMBoK, todas, na média, se encontram no patamar quantitativo de “moderada aderência” em relação à expectativa teórica que fundamenta o guia. Todavia, quando analisam quesitos específicos isoladamente, algumas áreas estão no patamar superior dessa qualificação – em relação ao “escopo”, “integração”, e “aquisições” -, enquanto outras, no patamar inferior – em relação a “custos”, “qualidade”, “cronograma”, “comunicações”, “riscos”, e “pessoal (RH)”. Assim, parece haver um espaço significativo a ser trabalhado em gerenciamento de projetos sob a nova orientação de gerenciamento público na PPG. Os resultados obtidos são conclusivos somente no âmbito da PPG e orientam hipóteses a serem verificados no âmbito de outras unidades de administração pública municipal.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Boas práticas PMBoK. Administração Pública.

ABSTRACT

Project management in municipalities has been touted as an important instrument for planning and municipal management . However , breaking paradigms of management models that relate to the administration of a more innovative in municipal government , still seems to be a big challenge . Thus, this study aimed to meet the following objectives: to highlight the characteristics of the environment planning and operation of the basic tools of project management, from the statement of project managers ; evaluate the standard project management practiced in the Municipality of Praia Grande (PPG) , according to the good practice guide , highlight the gaps and adhesion characteristics of project management in relation to good practice guide , identify difficulties in the management of projects , and to identify factors that characterize successful projects in PPG , second the vision of managers . Therefore, it was proposed to carry out a case study in PPG . The empirical data collection was structured in two stages . In the first , pre -quantitative exploratory , there were six semi-directive interviews with municipal secretaries responsible for areas with the presence of project management , the results of which contributed to the development of the questionnaire . In the second , quantitative , 60 questionnaires were applied , whose results have highlighted that , of the nine knowledge areas of project management , according to the PMBOK guide to good practice , all , on average, are at the quantitative level of " moderate adherence " in relation to the theoretical expectation that underlies the guide. However , when analyzing specific questions alone , some areas are at the top level of this qualification - in relation to the "scope " , " integration " and " acquisitions " - while others , on the lower - for " cost " , "quality " , " schedule " , " communications " , " risk "and " personnel (HR) . " Thus, there is significant room to be worked in project management under the guidance of new public management in PPG . The results are conclusive only under the PPG and guide hypotheses to be verified as part of other units of municipal government .

Words-key: Project Management. Good Practice PMBoK. Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho metodológico da pesquisa empírica	23
Figura 2 – Propriedades desejáveis num projeto de DEL.	29
Figura 3 – O ciclo de vida do projeto subdividido em fases	33
Figura 4 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos.....	34
Figura 5 – Os três principais documentos do projeto e sua relação com seus componentes ...	37
Figura 6 – Sistema de planejamento da região metropolitana da Baixada Santista	55
Figura 7 – Desenho metodológico da pesquisa empírica	73
Figura 8 – Resultados obtidos em relação às áreas de conhecimento sugeridos pelo guia de boas práticas PMBoK	113
Figura 9 – Resultados obtidos em relação aos grupos relativos à gestão de projetos	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As nove áreas de conhecimento, segundo o guia de boas práticas.....	38
Quadro 2 – Competências do líder	44
Quadro 3 – Fatores críticos de sucesso e de fracasso de projetos	47
Quadro 4 – Marcos legais de criação dos municípios da região metropolitana da Baixada Santista.	57
Quadro 5 – Síntese da abordagem teórica sobre projetos selecionada e orientação para a pesquisa empírica.	59
Quadro 6 – Síntese da abordagem teórica sobre administração pública selecionada e orientação para a pesquisa empírica.	63
Quadro 7 – Identificação dos grupos, das dimensões e das variáveis de operacionalização dos objetivos do estudo e tratamento analítico.....	69
Quadro 8 – Convenção utilizada para qualificação da correlação linear simples e convenção adaptada para qualificar a aderência da pontuação média observada para um item ou grupo teórico de itens investigado.....	76
Quadro 9 – Atributos evidenciados pelos secretários municipais entrevistados no processo de conceituação de projeto	78
Quadro 10 – Identificação de dificuldades enfrentadas na gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande	79
Quadro 11 – Identificação das ações para superação das dificuldades na gestão dos projetos na Prefeitura de Praia Grande.....	80
Quadro 12 – Identificação de fatores de sucesso dos projetos, segundo os Secretários Municipais	81
Quadro 13 – Retomada das dificuldades pela evidência das fragilidades.....	82
Quadro 14 – Predominância de aderência dos resultados observados aos resultados esperados	111
Quadro 15 – Aderências e <i>gaps</i> segundo as áreas do conhecimento do guia de boas práticas PMBoK nos projetos da Prefeitura de Praia Grande	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantitativo da população e amostras da pesquisa descritiva-quantitativa.....	72
Tabela 2 – Grupo ambiente de elaboração das ferramentas de gestão de projetos	85
Tabela 3 – Grupo características especiais do ambiente de planejamento de projeto.....	88
Tabela 4 – Grupo características especiais da condução do gerenciamento de projetos.....	90
Tabela 5 – Grupo características do perfil dos gestores de projetos	92
Tabela 6 – Grupo plano de gerenciamento do escopo/integração do projeto.....	94
Tabela 7 – Grupo plano de gerenciamento do cronograma do projeto	95
Tabela 8 – Grupo plano de gerenciamento de custos do projeto.....	96
Tabela 9 – Grupo plano de gerenciamento da qualidade do projeto	97
Tabela 10 – Grupo plano de gerenciamento de pessoal (RH) do projeto.....	98
Tabela 11 – Grupo plano de gerenciamento das comunicações do projeto.....	99
Tabela 12 – Grupo plano de gerenciamento de riscos do projeto	100
Tabela 13 – Grupo plano de gerenciamento de aquisições do projeto	102
Tabela 14 – Grupo características do gerenciamento do projeto.....	103
Tabela 15 – Nota geral do agrupamento das questões das dimensões da área do conhecimento com enfoque no guia de boas práticas PMBoK	105
Tabela 16 – Padrão médio de execução e padrão médio de qualidade geral das dimensões com enfoque nas áreas do conhecimento previstas no guia de boas práticas PMBoK	106
Tabela 17 – Grupo dificuldades.....	108
Tabela 18 – Grupo fatores de sucesso de projeto	110

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização	14
1.2 Problematização.....	17
1.3 Objetivos.....	19
1.4 Justificativa do Estudo.....	19
1.5 Vinculação à Linha de Pesquisa	22
1.6 Desenvolvimento e Estrutura de Apresentação do Estudo.....	23
 2 REFERENCIAL TEÓRICO	 25
2.1 O Ambiente de Gerenciamento de Projetos	25
2.1.1 Conceito de Projeto	25
2.1.2 Definindo Gerenciamento de Projetos.....	30
2.1.3 O Ciclo de Vida do Projeto e os Processos para seu Gerenciamento.....	31
2.1.4 Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos.....	35
2.1.5 Fatores Críticos de Sucesso e de Fracasso de Projetos	41
2.1.6 Estudos relacionados à Gestão de Projetos na Administração Pública Municipal.....	47
2.2 Características da Administração Pública	50
2.2.1 Características da Administração Pública Municipal	50
2.2.2 Características da Nova Gestão Pública (<i>New Public Management</i>)	51
2.2.3 Descentralização e a Administração Pública Municipal	51
2.2.4 A Articulação Intergovernamental e o Federalismo para as Regiões Metropolitanas	52
2.2.5 O Processo de Institucionalização das Regiões Metropolitanas Brasileiras.....	53
2.2.6 Composição do Arranjo Institucional adotado na Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS).....	54
 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	 58
3.1 Indicação dos Elementos Essenciais da Abordagem sobre Projetos para Condução da Pesquisa Empírica	58
3.2 Fase 1: Pesquisa Exploratória	65
3.2.1 Fase 1.1: Aplicação das Entrevistas Semidiretivas com Secretários Municipais.....	66
3.3 Fase 2: Pesquisa Descritiva-Quantitativa	67
3.3.1 População Alvo	72
3.4 Planejamento da Análise de Dados.	74
 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	 77
4.1 Resultados da Fase Exploratória – Pré-Quantitativa	77
4.2 Resultados da Fase Descritiva-Quantitativa.....	82
4.2.1 Objetivo “a” Evidenciar as Características do Ambiente de Planejamento e Operacionalização das Ferramentas Básicas de Gestão de Projetos na Prefeitura de Praia Grande, a partir da declaração de gestores de projetos	82
4.2.2 Objetivos “b” e “c” Avaliar o Padrão de Gestão de Projetos praticado na Prefeitura de Praia Grande, segundo o guia de boas práticas e Evidenciar os <i>Gaps</i> e Aderências das Características da Gestão de Projetos da Prefeitura de Praia Grande em relação ao Guia de Boas Práticas	93
4.2.3 Objetivo “d” Identificar Dificuldades para a Gestão de Projetos na Prefeitura de Praia Grande segundo a visão de seus Gestores	106
4.2.4 Objetivo “e” Identificar Fatores que Caracterizam Projetos de Sucesso na Prefeitura de Praia Grande segundo a Visão dos Gestores	109

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
APÊNDICE - 1: Questionário da Pesquisa Descritiva-Quantitativa.....	126
APÊNDICE - 2: Protocolo de Pesquisa (Projeto de Pesquisa)	137

1. INTRODUÇÃO

Os dilemas da gestão pública municipal democrática estão em evidência no mundo moderno em face da exigência por parte do governo federal que as contas públicas municipais sejam disponibilizadas de forma transparente à sociedade. (PFEIFFER, 2010).

Os governos municipais apresentam-se como um dos campos de disputa enfrentados pela presença destes novos atores coletivos que fazem parte do que se chama de campo político popular e democrático. São, na realidade, quebras de paradigmas de modelos de gestão que remetem à administração de caráter mais inovador desses governos (PFEIFFER, 2010).

Atualmente, a inovação na forma de gerir seu governo, com a preocupação de atender aos anseios da população é questão da maior relevância. As experiências recentes de gestão municipal democrática apontam que o conteúdo dessas inovações expressa-se de diferentes maneiras: na capacidade de formulação de políticas voltadas para a democratização e transparência na tomada de decisões; na redução e *gaps* das desigualdades sociais; na otimização da alocação dos recursos públicos; na preservação do meio ambiente mais sustentável; na valorização e no fácil acesso dos cidadãos aos espaços públicos e aos bens culturais (TEIXEIRA, 2006).

Estas questões fizeram abrir uma discussão quanto ao sentido do uso da máquina administrativa municipal, em que o ambiente de gerenciamento no setor público pode apresentar uma dinâmica construtora ou seguidora de boas práticas. Foi sob essa orientação que emergiu o problema e os objetivos dessa pesquisa.

1.1 Contextualização

Embora o tema *gerenciamento no setor público* não seja novo, esse tem assumido novos conteúdos nas últimas décadas, evidenciando a construção de consenso em torno da necessidade de transformar as práticas no setor público em favor de uma administração mais eficiente e focada em resultados para o cidadão, tanto na esfera estadual, quanto na municipal (MATUS, 2004).

Nesse contexto, conforme Teixeira (2009), a Gestão Metropolitana, na qual está inserida a Prefeitura de Praia Grande, surge como termo agregador da necessidade de planejar e buscar

soluções para as questões sociais e econômicas oriundas dessa justaposição de lógicas territoriais individuais. Inúmeras soluções foram experimentadas nos âmbitos de gestão, de governança e de governo, às vezes de forma uniforme e outras de maneira plural (KLINK, 2008). Em consonância com essas mudanças, a gestão de projetos está sendo atualmente aplicada nas mais diversas áreas, em consequência da aceleração do ritmo dessas mudanças em qualquer ambiente organizacional (SATO, 2003).

Segundo Verzuh (2001), as novas e mais recentes políticas de gestão de projetos necessitam estar dedicadas, ou mesmo alinhadas, com os planejamentos municipais, em especial em sintonia com a gestão urbana.

Uma das relevantes características do bom uso de práticas de gerenciamento de projetos é transformar a administração pública municipal no modelo de inteligência, que permita auxiliar nos objetivos e nas estratégias traçadas no cenário dos planejamentos municipais (VERZUH, 2001).

Sendo assim, nas gestões municipais, o apoio do Executivo, no caso, o Prefeito, ao longo do processo de definição das estratégias e das ações/programas/projetos delas decorrentes é “considerado condição fundamental para a eficácia dos esforços de planejamento” (ROMEIRO *et al.*, 2011, pp. 76).

Segundo Amaral (2005), determinado projeto pode-se aliar ao conceito de “gerenciamento de projetos”, entendido como o estabelecimento de habilidades, técnicas e iniciativas para se atingir um objetivo comum.

Conforme De Souza e Evaristo (2004), um projeto pode ser entendido como um empenho, em que recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma moderna para empreender um escopo de trabalho, para determinada especificação, dentro de limitações de custo e tempo para alcançar mudanças benéficas definidas por objetivos qualitativos e quantitativos.

A aplicação desse conceito supõe conduzir a mudança da administração pública municipal burocrática para uma nova gestão, a administração empreendedora ou inovadora que, de acordo com Matus (2004, p.2) “requer novas competências e habilidades dos dirigentes e gestores públicos”.

Ainda conforme esse autor, a administração empreendedora ou inovadora exige gestores profissionais que apresentam conhecimento de práticas de gestão, com capacitação para estabelecer estratégias e objetivos; prospectar resultados esperados; realizar estimativas de

custos; estabelecer responsáveis e prazos; acompanhar e monitorar as ações; avaliar o desempenho; estabelecer plano de cargos e salários por mérito e desempenho (MATUS, 2004).

Os planejamentos municipais envolvem diversas modalidades e requerem suas integrações para facilitar a administração municipal (REZENDE, 2007). A Constituição Federal de 1988 (Art. 165) estabelece o sistema orçamentário federal regulamentado por três leis: a Lei do Plano Plurianual (PPA); a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Ainda de acordo com Rezende (2007), o Plano Plurianual é quadrienal e deve avançar o primeiro ano do governo seguinte. O PPA é instrumento do planejamento municipal que estabelece os objetivos e as estratégias e as ações da administração municipal para as despesas de capital e outras delas decorrentes, incluídas as relativas aos programas de caráter continuado.

A LDO é de periodicidade anual e estabelece um conjunto de instruções em termos de normas, forma e conteúdo, definindo como a lei orçamentária de cada exercício deve ser apresentada ao indicar, em sua elaboração, as prioridades a serem observadas (REZENDE, 2007).

A Lei das Diretrizes Orçamentárias deve conter: metas e prioridades da administração municipal; estrutura e organização dos orçamentos; disposições relativas às despesas com pessoal e encargos sociais; metas e riscos fiscais; critérios e formas de limitação de empenho; transferências para entidades públicas e privadas; limites e normas de utilização da reserva de contingência; margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado; disposições relativas à dívida pública; política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento; e vedações diversas (ANDRADE et al., 2005, p.36).

A LOA é de periodicidade anual e estabelece os recursos necessários para cada ação constante da LDO. A LOA é uma lei de natureza especial em razão do seu objeto e da forma peculiar de tramitação que lhe é definida (REZENDE, 2007).

A Lei Orçamentária Anual estabelece as receitas previstas e autoriza as despesas municipais, explicita a política econômica e financeira e o programa de trabalho do governo municipal, definindo os mecanismos de flexibilidade que a Prefeitura fica autorizada a utilizar e é constituída por orçamentos e programas municipais (ANDRADE *et al.*, 2005).

Além dos instrumentos citados anteriormente, segundo Carvalho (1999), o Estatuto da Cidade amplia, também, a obrigatoriedade do plano diretor, estabelecida genericamente na Constituição de 1988, aos municípios com população superior a 20 mil habitantes.

Assim, o plano diretor é instrumento obrigatório aos municípios integrantes de regiões metropolitanas e aglomerações urbanas, o que requer um gerenciamento de projetos de forma responsável (CARVALHO, 1999).

Essas questões despertaram atenção e curiosidade para conhecer a maneira de como a administração pública municipal trata acerca desses assuntos, esses fatos contribuíram na construção da problemática dessa pesquisa.

1.2 Problematização

Segundo Junqueira *et al* (1997), a partir do final da década de 70, os países centrais identificaram a necessidade de uma abordagem formalizada e mais oficial para o planejamento municipal, em especial, na forma de gerenciamento dos projetos municipais.

Essa formalização nas décadas de 80 e 90 chamou-se de “anos de ouro” para as reformas administrativas nos países ocidentais, oriundos da recessão econômica provocada pela crise do petróleo nos anos 70 e que gerou *déficits* consideráveis para os orçamentos públicos (MADUREIRA, 2006).

Assim, surgiu a nova gestão pública, intitulada de *New Public Management* (NPM), orientada para uma cultura baseada no desempenho e num setor público menos centralizado, que teve início não como corpo teórico de ideias sistematizadas, mas como resultado da vontade de substituir a administração pública por uma administração empresarial, com a incorporação de novos conceitos e instrumentos de gestão (MADUREIRA, 2006).

A abordagem conceitual sobre projeto, bem como as características do gerenciamento de projeto evidenciam um nível elevado de exigências técnicas e intelectuais para a sua operacionalização, motivo pelo qual é necessária a capacitação dos técnicos, tanto em planejamento estratégico quanto em gerenciamento de projetos (MATUS, 2004).

Outros autores voltados à NPM, também remetem para a necessidade da identificação da responsabilidade dos gestores públicos, da competição entre os serviços públicos e da avaliação dos resultados enquanto indicadora fundamental dos desempenhos (MADUREIRA, 2006).

Por outro lado, Pfeiffer (2010) enfatiza que o contexto político-institucional, fator de maior influência de qualquer abordagem de planejamento municipal, não sofreu mudanças significativas, principalmente no tocante à continuada personalização da política; à

imprevisibilidade da política partidária; à centralização das decisões; concomitante ao loteamento da administração pública; e à descontinuidade predominante na sucessão dos governos locais, que fazem com que o planejamento estratégico municipal encontre muitas dificuldades na sua execução (PFEIFFER, 2010).

Ainda de acordo com o autor, um elemento central do planejamento estratégico municipal (PEM) é a ênfase dada à vinculação do PEM com o desenvolvimento de projetos condizentes, cuja estratégia pudesse ser efetivamente implementada, necessitando capacitar o corpo técnico tanto em planejamento estratégico quanto em gerenciamento de projetos. Esta nova versão não apenas reitera a importância dos projetos e do seu gerenciamento eficiente para o desenvolvimento local, mas sinaliza caminhos metodológicos, baseados em experiências com dezenas de projetos municipais (PFEIFFER, 2010).

De um lado, projeto pode ser considerado como esforço temporário, no qual se pretende atingir um objetivo em comum, enquanto seu gerenciamento implica o estabelecimento de habilidades, técnicas e iniciativas para atingir o seu sucesso (KERZNER, 2000; PMBoK, 2004; VERZUH, 2001; PMI, 2004; AMARAL 2005).

Por outro lado, a gestão de projetos refere-se à ênfase dada à área de conhecimento dos membros participantes da equipe técnica, ou seja, aproveita o que de melhor existe no capital intelectual de cada participante do projeto (KERZNER, 2000; PMBoK, 2004; VERZUH, 2001; PMI, 2004; AMARAL 2005).

Apesar da constante evolução das metodologias de gestão de projetos, as dificuldades para concluir os planos dentro do prazo, com as características desejadas e mantendo os custos dentro do orçamento, ainda persistem (CAMPOS, 2001).

Gama (2003) levanta quatro fatores para esses problemas: comprometimento da alta administração com a gestão de projetos; recursos e capacitação; cultura da organização; e maturidade em gestão de projetos.

Por outro lado, o guia PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) que é norma reconhecida para o gerenciamento de projetos, estabelece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais. Esse guia define o gerenciamento, os conceitos e descreve o ciclo de vida do gerenciamento de projetos e os seus processos (PMI, 2004).

O guia PMBoK é amplamente reconhecido como boa prática pelo *Project Managment Institute* (PMI) e tem como principal objetivo identificar o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMI, 2004).

Sendo assim, uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deverá ser aplicado uniformemente em todos os projetos. O gerente de projetos que é o responsável por definir o que é adequado para um projeto específico (PMI, 2004).

Assim, buscando estudar a gestão de projetos, nesse novo contexto de gestão pública, selecionou-se a Prefeitura de Praia Grande como objeto de análise, motivado pelo reconhecimento de alguns projetos dessa administração que se destacaram em processo de avaliação externa.

Portanto, o propósito deste trabalho foi atender ao seguinte problema de pesquisa: Como é descrita a estrutura empírica de gestão de projetos implementados na Prefeitura de Praia Grande, à luz do guia de boas práticas PMBoK?

1.3 Objetivos

Em consonância com a questão problema, o objetivo geral desta pesquisa na esfera pública municipal é identificar qual a situação atual da gestão de projetos da Prefeitura de Praia Grande, em relação aos parâmetros do guia de boas práticas.

Para isto, deverão ser atendidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Evidenciar as características do ambiente de planejamento e operacionalização das ferramentas básicas de gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande, a partir da declaração de gestores de projetos;
- b) Avaliar o padrão de gestão de projeto praticado na Prefeitura de Praia Grande, segundo o guia de boas práticas;
- c) Evidenciar os *gaps* e aderências das características da gestão de projetos da Prefeitura de Praia Grande em relação ao guia de boas práticas;
- d) Identificar dificuldades para a gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande, segundo a visão de seus gestores; e
- e) Identificar fatores que caracterizam projetos de sucesso na Prefeitura de Praia Grande, segundo a visão dos gestores.

1.4 Justificativa do Estudo

O interesse pela escolha da Prefeitura de Praia Grande como caso a ser estudado empiricamente deve-se a dois aspectos. De um lado, o amplo espaço ainda a ser estudado para

descrição do novo ambiente de gestão esperado para o setor público, em especial nas administrações municipais, à luz do modelo mais empreendedor e inovador, conforme abordagem de Matus (2004). De outro, os resultados presentes no ambiente da Prefeitura de Praia Grande, os quais registram destaques por entidades externas acerca da sua administração. Tais resultados referem-se a:

- recebimento, pela quinta vez, em 2011, do prêmio “Empreendedor do ano” oferecido pelo SEBRAE (Serviços Brasileiros de Apoio às Micro e Pequenas Empresas);
- recebimento, em 2011, do prêmio “Cidade amiga da bicicleta”, pela criação do programa “Educação para o futuro”;
- obtenção do melhor índice de futuridade, segundo a Fundação SEADE (2011);
- reconhecimento e referência por outros municípios da Baixada Santista.

Assim, entender se tais resultados ocorrem em ambiente aderente à reformulação da gestão do Estado é um estímulo a esse estudo. Registre-se que essa reformulação, ocorrida por meio da Lei n.º 10257, de 10 de junho de 2001, denominada Estatuto da Cidade, regulamenta os artigos pertinentes à política urbana (CIDADES, 2005), nos quais duas regras remetem ao Planejamento Plurianual Municipal (PPAM), uma relativa ao conteúdo e outra relativa a forma processual. A primeira, tratada em seu Art. 40, determina que o PPAM deve obrigatoriamente incorporar as diretrizes e as prioridades do Plano Diretor. E a segunda, é que o PPAM deve constar nos debates, nas audiências e nas consultas públicas de gestão orçamentária participativa (MATUS, 2004).

Conforme visto anteriormente, o sistema orçamentário federal é regulado por três leis: a Lei do Plano Plurianual (PPA); a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), que são instrumentos para gestão de projetos para atendimento à Lei Complementar n.º 101 de 04/05/2000 que trata sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal (CIDADES, 2005).

Os autores Santos e Cabral (2005) enfatizam que muitos projetos falham por atrasos no cronograma ou má gestão orçamentária e defendem que gerenciamento de riscos representa papel essencial para o sucesso dos projetos, contexto que reforça o interesse no desenvolvimento desse estudo.

Cintra e Vieira (2007) sugerem que para a implementação da gestão de projetos em órgãos públicos é preciso selecionar colaboradores que tenham habilidade para utilizar, elaborar e acompanhar o desenvolvimento dos projetos, sendo este um dos principais atributos para o sucesso na gestão de projetos, além de um bom planejamento na administração pública municipal.

O planejamento exerce influência nos resultados futuros, haja vista que a capacidade para reagir rapidamente é a mesma em termos de prospecção de cenários. Dessa forma, a essência do planejamento estratégico municipal é o acompanhamento constante da realidade e a avaliação das decisões esperadas, com o propósito de verificar se os resultados produzidos tendem na direção dos resultados pretendidos (MATUS, 2004).

Registre-se que, segundo Andrade *et al* (2005), a prática do planejamento nos municípios visa a corrigir distorções administrativas; facilitar a gestão municipal; alterar condições indesejáveis para a comunidade local; remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de propostas estratégicas; objetivos a serem atingidos; e ações a serem trabalhadas.

Assim, planejar a cidade é essencial. Parece ser o ponto de partida para uma administração municipal mais efetiva, em que a qualidade do planejamento estabelecerá os rumos para uma boa ou má gestão, com reflexos diretos no bem-estar dos munícipes (SANTOS; RIBEIRO, 2004).

A título de registro das características geográficas e demográficas do Município da Estância de Praia Grande, consulta feita ao sítio www.praiagrande.sp.gov.br, em março/2013, revelou que:

- a emancipação do Município ocorreu em 19 de janeiro de 1967;
- o Município conta com uma área territorial de 147.065Km, localizado no litoral sudeste do Estado de São Paulo – região metropolitana da Baixada Santista;
- conta atualmente com 262.051 habitantes fixos e cerca de 300.000 nos finais de semana a 1.500.000 na alta temporada de verão (CENSO, 2010).

A Prefeitura possui aproximadamente 10.000 funcionários, distribuídos em três níveis: institucional, tático e operacional, dado obtido diretamente com o Departamento de Gestão de Pessoal da Prefeitura.

A estrutura organizacional da Prefeitura de Praia Grande está definida pela edição da Lei Complementar n.º 632, de 26 de novembro de 2012, e compõem-se dos seguintes órgãos: Gabinete do Prefeito; Controladoria Geral do Município; Secretaria de Governo; Secretaria de Planejamento; Secretaria de Comunicação Social; Secretaria de Assuntos de Segurança Pública; Secretaria de Administração; Procuradoria-Geral do Município; Secretaria de Finanças; Secretaria de Promoção Social; Secretaria de Educação; Secretaria de Saúde Pública; Secretaria de Urbanismo; Secretaria de Meio Ambiente; Secretaria de Obras Públicas; Secretaria de Habitação; Secretaria de Serviços Urbanos; Secretaria de Trânsito; Secretaria de Transportes; Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Trabalho; Secretaria de Cultura e Turismo; e Secretaria de Esporte e Lazer.

Portanto, a escolha da Prefeitura de Praia Grande para estudo de caso estaria aderente a essa necessidade de planejamento; em especial diante da sua particularidade de receber cerca de 1 milhão e meio de turistas na alta temporada, despertando o interesse em descrever a situação atual da gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande, à luz de parâmetros de um guia de boas práticas.

1.5 Vinculação à Linha de Pesquisa

Esta pesquisa adere à linha de “Gestão para o Desenvolvimento da Regionalidade (L1)”, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, que reúne pesquisas relacionadas às questões como identidade e pertencimento a um ambiente - geográfico e/ou político e/ou cultural e/ou econômico e/ou administrativo – como espaços de construção do desenvolvimento, por meio da articulação das necessidades locais com as possibilidades regionais (metropolitana), para a viabilização da elaboração e execução de projetos.

1.6 Desenvolvimento e Estrutura de Apresentação do Estudo

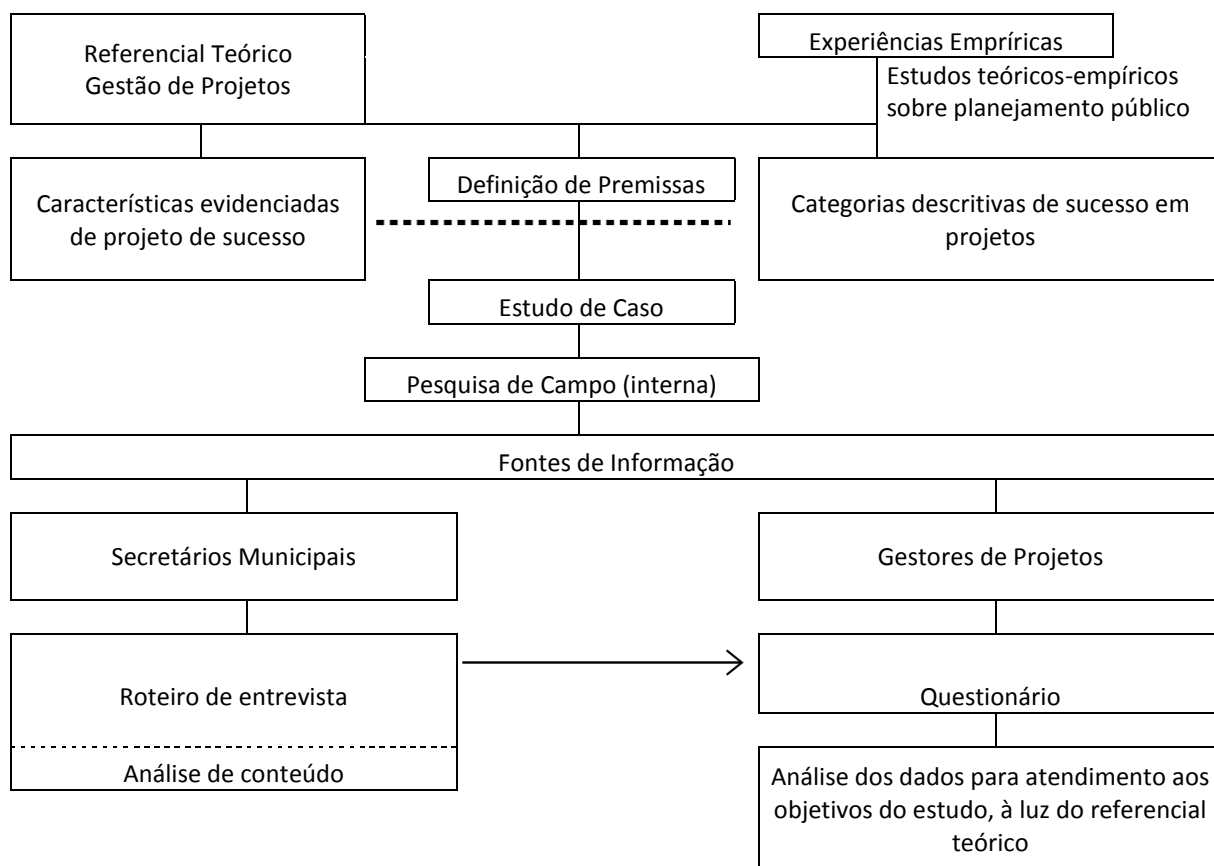
Para atender à proposta aqui apresentada, o desenvolvimento do estudo foi pautado na construção de referencial teórico relativo à gestão de projetos, bem como à consideração do ambiente de gestão no setor público, que vem sendo construído, a partir da década de 1970, em paralelo com experiências empíricas relatadas em outros estudos.

A partir dessa premissa, foi possível selecionar um referencial de boas práticas em termos de gerenciamento de projetos.

O mapeamento do padrão atual de gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande deu-se a partir da quantificação das ocorrências presentes no processo dessa Prefeitura e sua avaliação à luz das premissas da teoria de gestão de projetos aqui selecionada e da *performance* esperada para outras variáveis intervenientes nesse processo, aqui investigadas.

O desenho metodológico que serviu de base para o desenvolvimento deste estudo, reflete os pontos principais ou mesmo marcos do estudo e de suas conectividades, que, também podem ser observados por meio da análise visual, a seguir:

Figura 1 - Desenho metodológico da pesquisa empírica



Fonte: Elaborado pelo Autor

Para isso, o estudo foi estruturado em seis capítulos. Além desse primeiro, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico que norteia o seu desenvolvimento, trazendo a abordagem sobre gerenciamento de projetos e, em especial, detalhando o processo segundo o enfoque do guia de boas práticas PMBoK, bem como contextualiza a aplicação desse gerenciamento no novo ambiente de gestão da administração pública municipal. O terceiro capítulo relata os procedimentos metodológicos utilizados para a operacionalização da pesquisa empírica, na sua fase exploratória e na sua fase descritiva-quantitativa, enquanto o quarto capítulo apresenta os resultados da fase exploratória e da pesquisa descritiva-quantitativa. O quinto capítulo apresenta as considerações finais, assim como suas limitações e contribuições geradas pelo estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que norteia esta pesquisa, a partir de duas abordagens. A primeira buscou evidenciar os principais aspectos envolvidos no gerenciamento de projetos, desde a discussão do conceito de projeto, do gerenciamento de projetos, do ciclo de vida do projeto e os processos para seu gerenciamento, das áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, dos fatores de sucesso e de fracasso de projetos, e dos estudos relacionados à gestão de projetos na administração pública municipal. A segunda trata das características da Administração Pública no novo contexto de descentralização e articulação metropolitana.

2.1 O Ambiente de Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos tem crescido em importância e se tornado um dos requisitos imprescindíveis para a competitividade das empresas. Assim, as organizações, dentro das quais inserem-se as da administração pública, vêm buscando novas e eficazes estruturas de trabalho focadas, cada vez mais, em projetos que atendam às metas de custos, prazo e qualidade (KEELLING, 2002).

2.1.1 Conceito de Projeto

Conforme Kniess (2012), para a empresa obter vantagem competitiva, é preciso implementar uma estratégia inovadora, cuja execução é viabilizada por meio dos projetos. “Estes são os motores que impulsionam inovações de ideias à comercialização e também fazem com que as organizações sejam melhores, mais fortes e mais eficientes” (KNISS, 2012).

Nesse contexto, conforme visto anteriormente, projeto é entendido como um empenho em que recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma moderna, a fim de empreender um escopo de trabalho, para determinada especificação, dentro de limitações de custo e tempo para alcançar mudanças benéficas definidas por objetivos quantitativos e qualitativos. (DE SOUZA; EVARISTO, 2004).

Assim, projeto é uma atividade que implica prazo limitado, com início, meio e fim, devidamente estabelecido em seu escopo, e que gere resultado diferente daquele produzido no decorrer da rotina operacional de uma organização (KEELING, 2002).

De acordo com Maximiano (2002), projetos são sistemas ou sequências de atividades finitas, com começo, meio e fim bem definidos. Uma atividade repetitiva, ou que tem duração contínua, não é um projeto, mas atividade funcional ou programa. No entanto, a duração limitada é condição legal, que nem sempre ocorre nem pode ser atendida.

Na prática, alguns projetos não têm prazo exato para terminar, arrastam-se indefinidamente, terminam muito depois da data limite, ou começam sem definição clara das datas de início e de conclusão. Por exemplo, “a construção de um viaduto que passou de um governo para outro, sofrendo solução de continuidade” (MAXIMIANO, 2002).

Para Kniess (2012), projetos são gerenciados no cotidiano das pessoas, algumas vezes de maneira inconsciente. Costumeiramente, estabelecem-se projetos prioritários ao longo da vida e a sua execução dependerá de tempo, dinheiro e energia para que possam ser concluídos. Projeto deve ser definido como uma atividade multifuncional, pois o papel do gerente tem-se tornado mais o de integrador do que o de um especialista (KERZNER, 2000).

Por vezes, os projetos têm de ser abandonados por falta de recursos ou tempo. Nas organizações, ocorre algo similar, porém de modo mais estruturado. Alguns modelos são propostos para se alcançar o sucesso, embora cada projeto dependa de sua contingência (KERZNER, 2000).

O projeto pode ainda ser definido como organização transitória, que tem por objetivo um produto singular. “Como organização, o projeto tem uma missão, um ambiente, um objetivo, uma estrutura, regras de funcionamento e recursos” (VALERIANO, 2005).

O guia de boas práticas PMBoK descreve que um projeto cria esforço temporário para gerar entregas exclusivas, que são produtos, serviços ou resultados. Possui elaboração progressiva, sendo que “o processo de definição de seu escopo precisa ser coordenado como a elaboração progressiva de seu resultado” (PMI, 2004).

Por outro lado, os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais. Assim, um projeto pode envolver uma única pessoa, um único ou múltiplos subsistemas organizacionais. “Um projeto pode criar: um produto como funções de negócios que dão suporte à produção” (VALERIANO, 2005).

Vargas (2009) destaca a temporalidade e a individualidade do produto ou serviço a ser desenvolvido pelo projeto como suas principais características, a partir das quais descrevem outras, quais sejam:

- Empreendimento não repetitivo: é um evento que não faz parte da rotina da empresa; é algo novo para as pessoas que irão realizar;
- Sequência clara e lógica de eventos: o projeto é caracterizado por atividades encadeadas logicamente, de modo a permitir que, durante a execução, o acompanhamento e o controle sejam precisos.
- Início, meio e fim: todo projeto respeita determinado ciclo de vida, isto é, tem característica temporal;
- Objetivo claro e definido: todo projeto tem metas e resultados bem estabelecidos a serem atingidos em sua finalização;
- Conduzido por pessoas: o cerne fundamental de qualquer projeto são as pessoas, sem elas, o projeto não existe, mesmo que disponha de equipamentos modernos de controle e gestão;
- Projetos utilizam recursos: todo projeto possui recursos especificamente alocados a determinados trabalhos;
- Parâmetros pré-definidos: todo projeto necessita ter estabelecidos valores para prazos, custos, pessoal, material e equipamentos envolvidos, bem como a qualidade desejada para o projeto. Todos esses parâmetros são identificados e quantificados no decorrer do plano do projeto.

Keeling (2002) complementa as características do projeto com os benefícios oriundos da gestão de projetos, quais sejam:

- Simplicidade: metas e objetivos de fácil mensuração;
- Controle independente: pode ser protegido do mercado ou de outras variáveis que afetam as operações rotineiras;
- Maior facilidade de medição: o andamento do projeto pode ser mensurado por meio da comparação entre metas e padrões definidos de desempenho;
- Flexibilidade de emprego: pode empregar especialista e perito por tempo limitado; e

- Útil ao desenvolvimento individual: trabalhar com uma equipe de projetos eficiente favorece a excelência nos resultados, assim como estimula a capacidade pessoal.

No entanto, Meredith e Mantel (2002) evidenciam, na definição de projetos, as seguintes características:

- Desmembramento: durante sua execução, o projeto é, geralmente, desmembrado em subtarefas, a fim de atingir os objetivos paulatinamente, porém com mais eficácia;
- Interdependência sistêmica: nos projetos, há constante interação entre todos os subsistemas de uma mesma organização;
- Unicidade: alguns projetos podem ser similares, porém não iguais;
- Conflito: característica concernente ao projeto, principalmente quando há a necessidade de concorrer com os setores funcionais por recursos.

O guia de boas práticas PMBoK define gerenciamento de projetos como sendo a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto (PMI, 2004).

No tocante ao setor público, de acordo com o estudo realizado no âmbito do Programa “Simplificado da Tramitação e dos Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Caetano do Sul”

(...) há um conjunto mínimo de propriedades desejáveis que um projeto necessita apresentar. Essas propriedades constituem-se nos elementos de duas equações: uma equação relativa à capacidade de execução do projeto e outra relativa à sua relevância (ROMEIRO et al., 2011, p. 36).

Um alerta abordado por Kniess (2011, p. 92) relata que:

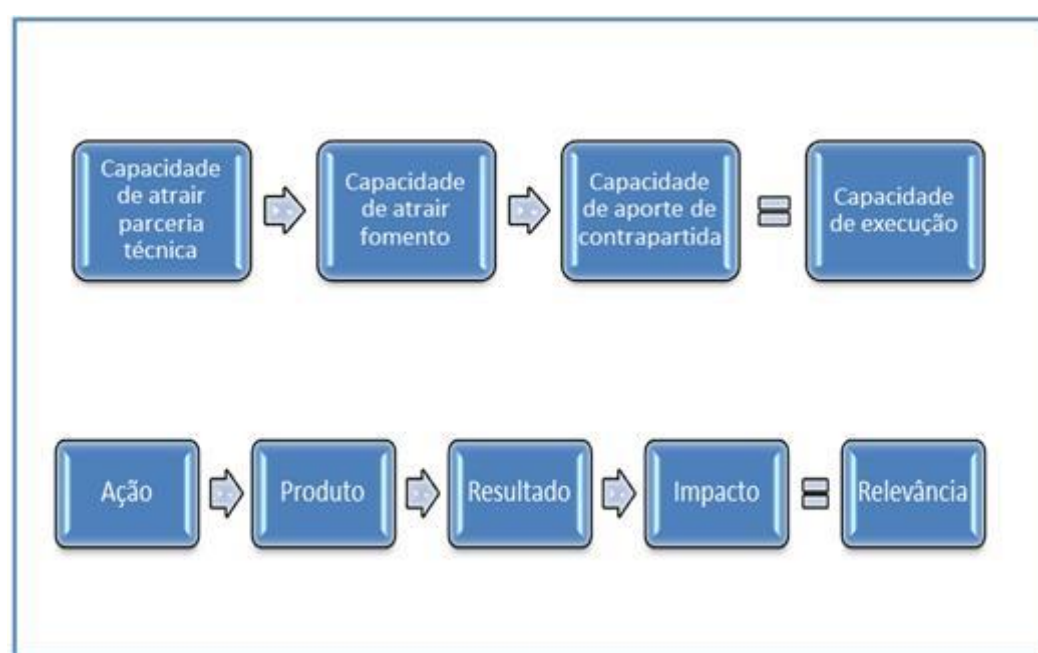
Ainda que os projetos, por definição, estejam baseados em planejamento prévio do conjunto de atividades entregáveis associados aos respectivos escopos, nota-se que o dinamismo das operações e a velocidade das mudanças, ao longo do desenvolvimento dos cronogramas de execução, impingem constantes adaptações durante a implementação (KNISS, 2011, p. 92).

De acordo com Romeiro et al. (2011), a capacidade de execução do projeto corresponde a sua capacidade de atrair parceria, de atrair fomento, e à capacidade de aporte de contrapartida pelo agente proponente do projeto. Em paralelo, a relevância do projeto DEL (Desenvolvimento Econômico Local) é otimizada conforme a operacionalização dos elementos que compõem a equação aqui proposta.

Essa composição incorpora a definição de ação aderente às necessidades ou oportunidades do ambiente local, a formatação de produto eficiente, ou seja, sensível ao público-alvo da operação, e exequível, a obtenção de resultado planejado e a sua amplificação em termos de disseminação de impactos decorrentes da ação planejada (ROMEIRO *et al*, 2011).

A figura 2 detalha, com maior transparência, as propriedades desejáveis num projeto de desenvolvimento econômico local (DEL) citado anteriormente:

Figura 2 – Propriedades desejáveis num projeto de DEL



Fonte: Extraído de ROMEIRO *et al*. (2011, p.36)

Ainda de acordo com o estudo realizado no âmbito do Programa “Simplificado da Tramitação e dos Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Caetano do Sul”, a ênfase do novo enfoque de planejamento público para o desenvolvimento local recai em fazer mais com menos, no uso de indicadores comparativos de desempenho e no desenvolvimento de sistemas aperfeiçoados de custos, de informações e de auditoria (ROMEIRO *et al*., 2011).

2.1.2 Definindo Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades, objetivando cumprir seus requisitos (PFEIFFER, 2010).

No guia de boas práticas PMBoK (2008), processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido. Cada processo possui entradas, as ferramentas e as técnicas, que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes (PMI, 2004).

Para Iria (2005), “o gerenciamento de projetos é um processo que exige várias atividades, incluindo planejar, por em ação o plano do projeto e acompanhar o progresso e o desempenho”.

De acordo com Vargas (2009), gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permite que a organização desenvolva um conjunto de habilidades, dentre as quais conhecimento e capacidades individuais, para o controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um contexto de tempo, custo e qualidade pré-estabelecidos. Portanto, refere-se ao estabelecimento de habilidades, técnicas e iniciativas para se atingir o sucesso em determinado projeto (DINSMORE, 1999).

Para Oliveira e Peixoto (2007), o gerenciamento de projeto é um conjunto de atividades necessárias para planejar, organizar, programar e controlar todo o escopo do projeto.

O gerenciamento de projetos reúne um conjunto de ferramentas e técnicas aplicadas para descrever, organizar e monitorar o esforço das atividades. Os gerentes de projeto são os responsáveis por administrar os processos do projeto e aplicar tais ferramentas e técnicas para executar as atividades (IRIA, 2005, p. 40).

Maccari (2009) enfatiza que, por mais de 40 anos, empresas americanas têm usado os princípios do gerenciamento de projetos com o propósito de atingir metas e resultados. Entretanto, somente nos últimos 10 anos é que começaram a reconhecê-los como diferenciais para o sucesso.

PMI (2004) indica que existem cinco áreas de especialização que a equipe deve entender e usar:

- Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos;
- Conhecimento das normas e regulamentos da área de aplicação do projeto;
- Entendimento do ambiente do projeto (cultural, social, político e físico);

- Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral (planejamento, organização, formação de pessoal etc.);
- Habilidades interpessoais que incluem a comunicação eficaz, a influência sobre a organização, a liderança, a motivação, a negociação e o gerenciamento de conflitos e resolução de problemas.

Maccari (2009) destaca que existem três razões principais para a resistência ao gerenciamento de projetos nas corporações: (1) por ser visto como um simples planejamento de tarefas para empregados; (2) pelo fato de os executivos não verem razão para aprofundar seus conhecimentos sobre o gerenciamento de projetos e seus benefícios, considerando-o mero planejamento de tarefas para empregados; (3) pelos executivos terem receio de que o reconhecimento do gerenciamento de projetos como competência-chave diminuiria seu poder em função da descentralização de autoridade, haja vista que decisões seriam delegadas aos gerentes de projetos.

Enfatiza-se, no entanto, que o apoio dos executivos é um dos principais fatores para que o gerenciamento de projetos seja bem sucedido e torne-se uma competência-chave da empresa (MACCARI, 2009).

2.1.3 O Ciclo de Vida do Projeto e os Processos para seu Gerenciamento

Este tópico do estudo apresenta roteiro básico na execução de projetos, objetivando discorrer sobre boas práticas de execução de projetos que podem, por analogia, ser comparadas ou praticadas na gestão de projetos dos municípios.

Para Vargas (2009), “processo de gerenciamento de projetos é um conjunto de ações gerenciais e atividades realizadas para obter um conjunto pré-estabelecido de produtos, resultados ou serviços”.

De acordo com Amaral (2005), o “roteiro constitui-se de fases distintas, que apresentam sequência de atividades articuladas que convergem, ao final da execução dos métodos, para um resultado satisfatório atinente ao objetivo da aplicação da metodologia”. Esse modelo, citado por Amaral (2005), contém fases voltadas à busca das relações de necessidades municipais com a gestão de projetos, sendo:

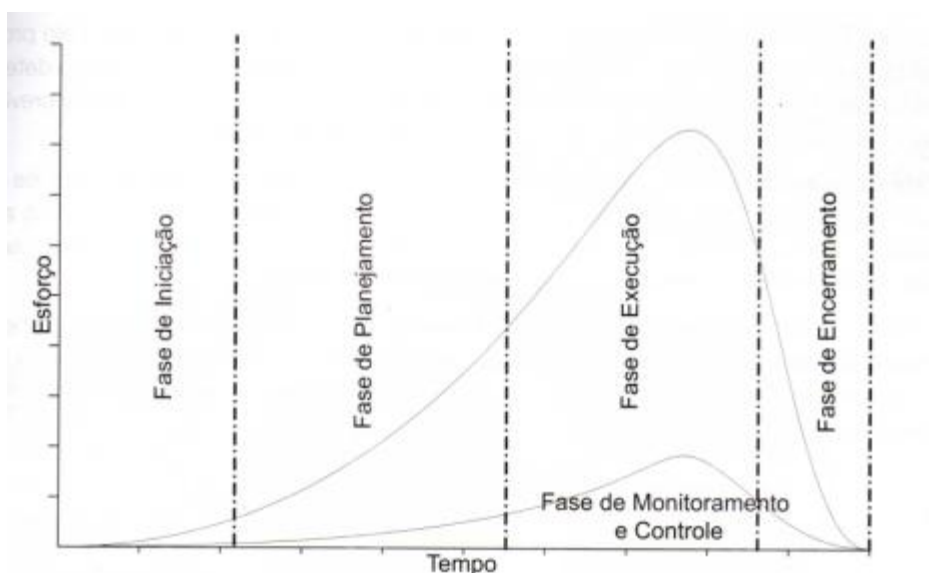
- Fase iniciação: trata-se do início do processo de implementação de um projeto. A essência dessa fase é formada pela análise dos processos organizacionais e pela conscientização. A primeira refere-se ao estudo de necessidades, em forma de processos da prefeitura, enquanto a segunda trata da conscientização traduzida, de forma literal, pela aplicação dos conceitos ligados à cultura organizacional aplicada na prefeitura (VALERIANO, 1998; VERZUH, 2001; PMBoK, 2004).
- Fase planejamento: trata-se de estudos prévios, os quais permitem a construção de uma base formada por: necessidades relacionadas com o projeto, identificação de possíveis usuários e as possibilidades do uso e da atribuição dos dados e informações, bem como a preocupação em demonstrar as atividades necessárias perante o projeto por meio de uma linha do tempo (KERZNER, 2000; PMBoK, 2004).
- Fase execução: caracterizada pela busca insistente da junção de necessidades, usuários e atividades concernentes ao projeto. Esta fase deve atender, principalmente, à execução de atividades, às premissas de tempo e custo já delineadas na fase de planejamento (VALERIANO, 1998; KERZNER, 2000; PMBoK, 2004).
- Fase controle: caracteriza-se por ter, como principal preocupação, a definição dos testes que deverão ser feitos como controle específico de qualidade que permitam verificar os resultados das execuções das mais diversas atividades, monitorando se os resultados estão sendo gerados de maneira correta (VALERIANO, 1998; KERZNER, 2000; PMBoK, 2004).
- Fase fechamento: cuida-se da última fase do processo, que deve buscar a conscientização da massa funcional, os treinamentos, os estudos e formas de utilização do produto, assim como a mensuração de índices de satisfação de clientes internos e externos (PMBoK, 2004). Nesta fase, as relações existentes entre o pensamento estratégico e a gestão de projetos assume grande importância, baseadas nos resultados finais aos quais a organização pública almeja. (CLEMENTE, 1998; DINSMORE, 1999; VERZUH, 2001; PMBoK, 2004).

Sendo assim, o gerenciamento de projetos é um empreendimento integrado, e exigirá que cada processo de projeto ou produto seja alinhado de forma apropriada com outros processos, para facilitar a coordenação (AMARAL, 2005).

Do mesmo modo, o PMI (2004) legitima que o ciclo de vida do projeto estabelece as fases que interligam o início de um projeto ao seu final, podendo ser moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização.

As entregas de uma fase normalmente são revisadas, para garantir que não tenham inconsistências, e aprovadas, antes que o trabalho seja iniciado na próxima fase. O ciclo de vida oferece estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido, do tamanho e da complexidade dos projetos (PMI, 2004). Para melhor contextualizar o ciclo de vida de um projeto, segue a Figura 3:

Figura 3 – O ciclo de vida do projeto subdividido em fases



Fonte: PMI (2004)

Da mesma forma, segundo PMI (2004), os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, ilustrados na Figura 4, a seguir:

Figura 4 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos



Fonte: PMI (2004)

Esses *clusters* de atividades são conhecidos como grupos de processos de gerenciamento de projetos, ou grupo de processos (PMBok, 2008), são eles:

- Grupo de processos de iniciação: são os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, por meio da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase;
- Grupo de processos de planejamento: os processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais foi criado;
- Grupo de processos de execução: integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento, do projeto para o projeto;
- Grupo de processos de monitoramento e controle: os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais são necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes; e
- Grupo de processos de encerramento: os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando a encerrar formalmente o projeto ou a fase.

De acordo com o guia de boas práticas PMBoK (2008), os ativos de processos organizacionais fornecem diretrizes e critérios para adaptação dos processos da organização

às necessidades específicas do projeto. Os fatores da empresa podem limitar as opções de gerenciamento do projeto, e para que um projeto seja bem-sucedido, a equipe do projeto deve:

- Selecionar os processos apropriados necessários para atingir os objetivos do projeto;
- Usar uma abordagem definida que possa ser adotada para atender aos requisitos; e
- Cumprir os requisitos entre as demandas concorrentes de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e riscos, para gerar o produto, o serviço ou o resultado especificado.

Os processos de gerenciamento de projetos são realizados pela equipe do projeto e, geralmente, enquadram-se em uma das duas categorias principais (PMI, 2004):

- Os processos de gerenciamento de projetos, comuns à maioria dos projetos, na maior parte do tempo, são associados entre si por seu desempenho, visando a um objetivo integrado; o objetivo é iniciar, planejar, executar, monitorar e controlar, e encerrar um projeto. Esses processos interagem entre si de forma tão complexa, que não podem ser totalmente explicadas em um documento ou por meio de gráficos;
- Os processos orientados ao produto especificam e criam o produto do projeto, sendo normalmente definidos pelo seu ciclo de vida e variam por área de aplicação. Os processos de gerenciamento de projetos e os processos orientados ao produto sobrepõem e interagem durante todo o ciclo.

De acordo com Kniess (2011), as técnicas da gestão de projetos vêm assumindo um papel de destaque como resposta às necessidades de inovação, crescimento e agilidade no meio empresarial.

A seguir, abordar-se-á sobre os conceitos das áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos.

2.1.4 Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos

Embora o gerenciamento de projetos possa ser executado sob outras orientações, a opção pelo padrão previsto no guia de boas práticas PMBoK deveu-se a sua intensa presença no ambiente de gerenciamento de projetos nas organizações (PMI, 2004).

Diante disso, e na intenção de buscar outras orientações sobre o gerenciamento de projetos, diversas pesquisas foram realizadas objetivando evidenciar outras técnicas que viessem ao encontro do guia de boas práticas PMBoK, quais sejam: Kerzner (2000); Verzuh (2001); PMI (2004); Amaral (2005); Maccari (2012); Kniess (2012). Entretanto, observa-se, nos materiais pesquisados, que as técnicas de gerenciamento de projetos convergem a esse guia.

O gerenciamento de projetos está voltado para dois campos intimamente interligados: o produto e as atividades gerenciais. No início do projeto, o produto é imaginariamente decomposto em suas partes constitutivas e o gerenciamento é planejado e executado de acordo com as áreas de interesse gerenciais (VALERIANO, 2005).

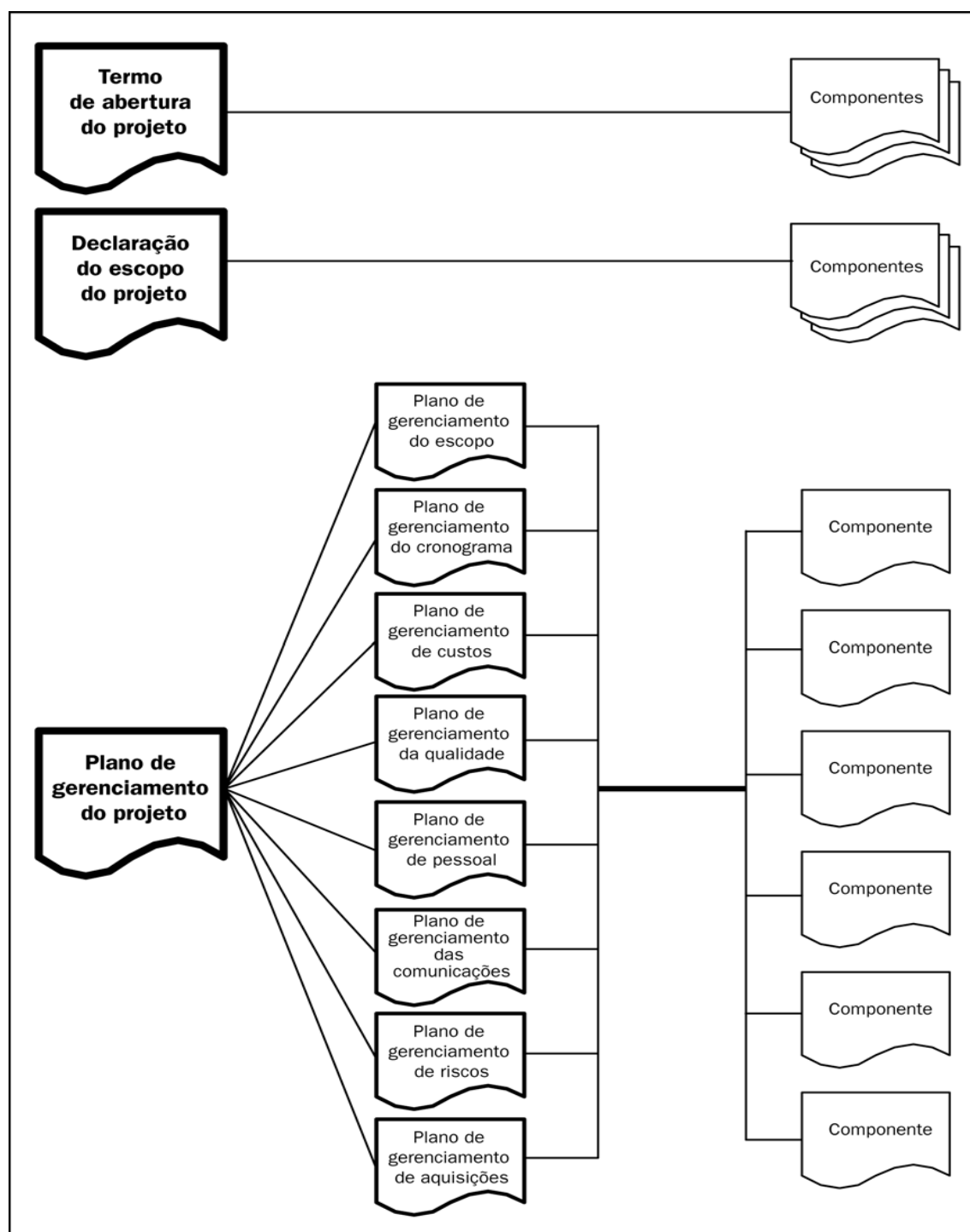
Conforme consta no guia PMBoK (2004), a área de conhecimento em gerenciamento de integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos.

Ainda de acordo com o guia PMBoK, existem três documentos principais descritos no guia de boas práticas e cada um deles possui um objetivo específico:

- Termo de abertura do projeto: autoriza formalmente o projeto;
- Declaração do escopo do projeto: determina qual trabalho deverá ser realizado e quais entregas precisam ser produzidas; e
- Plano de gerenciamento do projeto: determina como o trabalho será realizado.

De acordo com o guia de boas práticas, o plano de gerenciamento do projeto é formado pelos planos e documentos gerados pelos diversos processos. Esses itens são os planos e componentes auxiliares do plano de gerenciamento do projeto. Esses documentos principais do projeto estão demonstrados na Figura 5, a seguir.

Figura 5 – Os três principais documentos do projeto e sua relação com seus componentes



Fonte: PMI (2004)

O termo de abertura e a declaração do escopo fazem parte integrante do plano de gerenciamento do escopo do projeto.

Ainda conforme o guia de boas práticas PMBoK (2004), o gerenciamento de projetos é composto por nove áreas de conhecimento definidas da seguinte forma:

Quadro 1 - As nove áreas de conhecimento, segundo o guia de boas práticas

Áreas do conhecimento	Conceito teórico
1. Gerenciamento de integração do projeto	<p>Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos, esses processos incluem (PMI, 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver o termo de abertura do projeto: desenvolvimento do termo de abertura do projeto que autoriza formalmente um projeto ou uma fase do projeto. - Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto: desenvolvimento da declaração do escopo preliminar do projeto que fornece uma descrição de alto nível do escopo. - Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto: documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares em um plano de alto nível do escopo. - Orientar e gerenciar a execução do projeto: execução do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir os requisitos do projeto definidos na declaração do escopo do projeto. - Monitorar e controlar o trabalho do projeto: monitoramento e controle dos processos usados para iniciar, planejar, executar e encerrar um projeto para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.
2. Gerenciamento do escopo do projeto:	<p>Inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário. O gerenciamento do escopo do projeto trata, principalmente da definição e controle do que está e do que não está incluído no projeto. Este processo aborda e documenta os requisitos do projeto e da entrega, os requisitos do produto, os limites do projeto, os métodos de aceitação e o controle de alto nível do escopo. Os processos de gerenciamento do escopo do projeto (PMI, 2004) são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento do escopo: criação de um plano de gerenciamento o escopo do projeto que documenta como o escopo do projeto será definido, verificado e controlado e como a estrutura analítica do projeto (EAP) será criada e definida. - Definição do escopo: desenvolvimento de declaração detalhada do escopo do projeto como a base para futuras decisões. - Criação de EAP: subdivisão das principais entregas do projeto e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. - Verificação do escopo: formalização da aceitação das entregas do projeto terminadas. - Controle do escopo: controle das mudanças no escopo do projeto.
3. Gerenciamento de tempo do projeto	<p>Inclui os processos necessários para que o projeto seja concluído no tempo previsto. Os processos de gerenciamento de tempo do projeto (PMI, 2004) são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição da atividade: identificação das atividades específicas do cronograma que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto. - Sequenciamento de atividades: identificação das atividades do cronograma. - Estimativa de recursos da atividade: estimativa do tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma. - Estimativa de duração da atividade: estimativas do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar as atividades individuais do cronograma. - Desenvolvimento do cronograma: análise dos recursos necessários, restrições do cronograma, durações e sequências de atividades para criar o cronograma do projeto. - Controle do cronograma: controle das mudanças no cronograma do projeto.

4. Gerenciamento de custos do projeto	<p>Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentos e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado. Os processos desta área do conhecimento (PMI, 2004) são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estimativa de custos: desenvolvimento de uma estimativa dos custos dos recursos necessários para finalizar as atividades do projeto. - Orçamento: agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos. - Controle de custos: controle dos fatores que criam as variações de custos e controle das mudanças no orçamento do projeto.
5. Gerenciamento da qualidade do projeto	<p>Inclui todas as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda às necessidades que motivaram sua realização. Eles implementam o sistema de gerenciamento da qualidade através da política, dos procedimentos e dos processos de planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade, com atividades de melhoria contínua dos processos conduzidas do início ao fim. Os processos de gerenciamento da qualidade do projeto (PMI, 2004) são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento da qualidade: identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinação de como satisfazê-los. - Realizar a garantia da qualidade: aplicação das atividades de qualidade planejadas e sistemáticas para garantir que o projeto empregue todos os processos necessários para atender aos requisitos. - Realizar o controle da qualidade: monitoramento de resultados específicos do projeto, a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificação de maneiras de eliminar as causas de desempenho insatisfatório.
6. Gerenciamento de recursos humanos do projeto	<p>Inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Esta é composta de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para o término do projeto. Os membros da equipe devem estar envolvidos em grande parte do planejamento e da tomada de decisões do projeto, fortalecendo o compromisso. Os processos de gerenciamento de recursos humanos do projeto (PMI, 2004) são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de recursos humanos: identificação e documentação de funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto, além da criação do plano de gerenciamento de pessoal. - Contratação ou mobilização da equipe do projeto: obtenção dos recursos humanos necessários para finalizar o projeto. - Desenvolvimento da equipe do projeto: melhoria de competências e interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. - Gerenciamento da equipe do projeto: acompanhamento do desempenho de membros da equipe, fornecimento de <i>feedback</i>, resolução de problemas e coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto.

7. Gerenciamento das comunicações do projeto	<p>É a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada. Os processos de gerenciamento das comunicações do projeto fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas. Os processos de gerenciamento das comunicações (PMI, 2004) são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento das comunicações: determinação das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto. - Distribuição das informações: colocação das informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto no momento adequado. - Relato de desempenho: coleta e distribuição das informações sobre o desempenho. Isso inclui o relatório de andamento, medição do progresso e previsão. - Gerenciamento das partes interessadas: gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas.
8. Gerenciamento de riscos do projeto	<p>Inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento de riscos em um projeto. A maioria desses processos é atualizada durante todo o projeto. O objetivo principal do gerenciamento de risco é aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos. Os processos (PMI, 2004) são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento do gerenciamento de riscos: decisão de como abordar, planejar e executar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto. - Identificação de riscos: determinação dos riscos que podem afetar o projeto. - Análise qualitativa de riscos: priorização dos riscos para análise ou ação adicional subsequente por meio de avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. - Análise quantitativa de riscos: análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto. - Planejamento de respostas a riscos: desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. - Monitoramento e controle de riscos: acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação dos novos riscos, execução de planos de respostas a riscos e avaliação da sua eficácia durante todo o ciclo de vida do projeto.
9. Gerenciamento de aquisições do projeto	<p>Inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto para realizar o trabalho. Além disso, inclui também o gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compra emitidos e autorizados pelos membros da equipe do projeto. Os processos relacionados a esta área e conhecimento (PMI, 2004) são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de compras e aquisições: determinação do que comprar ou adquirir e de quando e como fazer isso. - Planejamento de contratações: documentação dos requisitos de produtos, serviços e resultados e identificação de possíveis fornecedores. - Solicitação de respostas de fornecedores: obtenção de informações, cotações, preços, ofertas ou propostas. - Seleção de fornecedores: análise de ofertas, escolha entre possíveis fornecedores e negociação de contrato por escrito com cada fornecedor. - Administração de contrato: gerenciamento do contrato e da relação entre o comprador e o fornecedor, análise e documentação do desempenho atual ou passado de um fornecedor. - Encerramento de contrato: finalizar e liquidar cada contrato, inclusive a resolução de quaisquer itens em aberto, e encerrar cada contrato aplicável ao projeto ou a uma fase do projeto.

Fonte: PMI(2004)

Além das nove áreas do conhecimento para o gerenciamento de projetos, é necessário que se conheçam os fatores que determinam o sucesso ou não de um determinado projeto, conforme será discorrido a seguir.

2.1.5 Fatores Críticos de Sucesso e de Fracasso de Projetos

Vargas (2009) relata que, um projeto de sucesso é aquele realizado consoante o planejado. Desse modo, a forma mais efetiva de alterar-se o comportamento das pessoas é por meio de sua inserção em um novo cenário organizacional, que possua novos relacionamentos, regras e responsabilidades, isto é, criando nova cultura organizacional.

Beer *et al* (1990) apontam que outra maneira de instituir-se ambiente favorável ao sucesso da implementação da mudança, é por meio de equipe de trabalho que esteja motivada a vislumbrar novas alternativas para o desenvolvimento dos processos gerenciais e produtivos da organização.

Shenhar, Dvyr e Levy (1997) identificaram que pessoas diferentes têm percepções diferentes de sucesso, sendo que esta percepção varia no tempo. Assim, os autores propõem uma avaliação em quatro dimensões:

- Dimensão 1: eficiência do projeto, que avalia o grau de eficiência na gerência do projeto, analisando se este terminou no prazo certo e dentro do orçamento.
- Dimensão 2: impacto no cliente (cidadão), tendo como referência a atenção aos seus desejos e necessidades reais.
- Dimensão 3: sucesso direto no negócio e o impacto que o projeto terá na organização (prefeitura).
- Dimensão 4: estar preparado para o futuro.

Para Toledo (2008), os fatores críticos de sucesso vêm ao encontro da habilidade dos líderes de projetos em administrar condições de incertezas, criatividade e persistência em processos de inovação, habilidade de cooperar e integrar pessoas com diversas especializações, valores e modelos de comportamento, além da necessidade de qualidade nas atividades de geração e análise de ideias, desenvolvimento técnico e análise do ambiente externo que, no caso do setor público, é a população.

Ainda para esse autor, o líder do projeto é o elo da equipe com a alta administração da organização, podendo afetar, sobremaneira, o desempenho do grupo, por sua capacidade de resolver conflitos, isolar problemas exteriores, prover recursos e bom ambiente de trabalho, e pela visão ampla sobre o caminho a ser trilhado.

Ainda para Toledo (2008), alguns fatores críticos, considerados de sucesso, dependem da construção de um ambiente favorável, quais sejam:

- Boa comunicação interna e externa;
- Satisfação da população;
- Indicadores de custos, qualidade e tempo no gerenciamento e na execução das tarefas;
- Apoio da alta administração;
- Visão estratégica das necessidades da população;
- Foco em inovação;
- Compromissos com projetos mais importantes;
- Flexibilização das ações em determinadas situações;
- Aceitação do risco;
- Incentivo à cultura empreendedora;
- Habilidade técnica necessária à condução do projeto;
- Habilidade interpessoal/relacionamento do líder na condução do projeto; e
- Habilidade em motivar as pessoas envolvidas com o projeto.

Russo *et al* (2005), ao abordar a temática da liderança, tratando-a como o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, reconhecem que proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu, ou mesmo que viveu em outra época (MAXIMIANO, 2002).

A abordagem de Cleland (1999) identifica as competências das pessoas que exibiram liderança efetiva, de acordo com os seguintes parâmetros:

- Gerenciamento da atenção: capacidade do líder de fixar a intenção, a visão ou a direção no senso dos objetivos, metas e estratégias do projeto.

- Gerenciamento do significado: responsabilidade do líder de comunicar o significado do resultado do projeto dentro da estratégia corporativa.
- Gerenciamento da confiança: um líder deve ser confiável. Os membros da equipe seguirão um líder com quem sabem poder contar, mesmo que estejam em desacordo com seu ponto de vista.
- Gerenciamento de si mesmo: esse gerenciamento é crítico. Se a pessoa está motivada e tem conhecimento e habilidade, haverá boa chance de empregá-los de maneira efetiva.

Para Kofman (2002), há cinco competências básicas aplicada à própria pessoa, quais sejam:

- Autoconsciência (objetividade): para tomar consciência dos sentimentos.
- Autoaceitação (compaixão): significa aceitar as emoções.
- Autorregulação (motivação): significa manter-se consciente diante da pressão dos instintos.
- Autoanálise (racionalidade): usa a razão para indagar sobre as fontes de emoção e sua validade.
- Expressão (integridade e efetividade): canalizar as experiências, os pensamentos e as emoções para ações.

Ainda de acordo com o autor, outras competências são aplicadas na relação com os outros, quais sejam:

- Reconhecimento (empatia): com base em sinais (rubor nas faces, punho cerrado, etc.) na situação do indivíduo e na projeção de dinâmicas pessoais.
- Aceitação (compaixão): deve-se aceitar as emoções dos outros, sem fazer julgamento.
- Influência (contenção): exige que se ajude o outro a compatibilizar o impulso expressivo da emoção.
- Indagação (racionalidade): ser racional com os outros.
- Escuta (respeito): a chave da escuta é a compreensão das necessidades e dos interesses do outro.

O Quadro 2, a seguir, demonstra, com mais riqueza de detalhes, as competências do líder.

Quadro 2 - Competências do líder

Competências aplicadas à própria pessoa	Competências aplicadas na relação com os outros
Autoconsciência (objetividade): para tomar consciência dos sentimentos é preciso estar distante deles e se desapegar. Se a pessoa for tomada pela emoção, não há como estar consciente dela.	Reconhecimento (empatia): com base em sinais (rubor nas faces, punho cerrado, et.) na situação do indivíduo e na projeção de dinâmicas pessoais, a pessoa é capaz de fazer inferências sobre os sentimentos do outro.
Autoaceitação (compaixão): significa aceitar as emoções, sem reprimir nem censurar. Após a aceitação, deve-se analisar criticamente a origem cognoscitiva e a possibilidade de responder de maneira consciente.	Aceitação (compaixão): deve-se aceitar as emoções dos outros, sem fazer julgamento.
Autorregulação (motivação): significa manter-se consciente diante da pressão dos instintos. Regulando os instintos, pode-se controlar a energia emocional e direcioná-la.	Influência (contenção): exige que se ajude o outro a compatibilizar o impulso expressivo da emoção com seus objetivos e interesses de longo prazo.
Autoanálise (racionalidade): nesta etapa a pessoa usa a razão para indagar sobre as fontes de emoção e sua validade.	Indagação (racionalidade): ser racional com os outros.
Expressão (integridade e efetividade): canalizar as experiências, os pensamentos e as emoções para ações, nas quais se incluem as conversações efetivas e íntegras.	Escuta (respeito): a chave da escuta é a compreensão das necessidades e dos interesses do outro e a busca de maneiras para se conseguir que satisfação genuína dessas necessidades e interesses também sejam atendidos. Trata-se de influir e não, de manipular.

Fonte: Kofman (2002)

Entretanto, para Romeiro *et al* (2011), a operacionalização do novo ambiente de planejamento local ocorre com foco na administração das mudanças e não mais em manutenção da administração. Para isso, parece ser fundamental o surgimento de formas de lideranças mais visíveis, ativas e individualizadas no setor público, que exerçam a função de dirigentes do setor, com valores gerenciais e de mercado orientando os padrões de gestão.

Nesse sentido, as organizações públicas se veem pressionadas a rever suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, a fim de otimizar seus processos e rotinas, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos (PABLO *et al*, 2002).

Conforme Oliveira *et al* (2010), na esfera pública, os líderes tendem a impor sua posição pelo cargo ocupado, não obstante reconhecerem a importância das lideranças informais. Ainda no setor público, as lideranças necessitam de lidar com maior multiplicidade de interesses.

Sendo assim, para esse autor, em órgãos públicos, as equipes são mais dependentes de seus líderes, dificultando aos líderes públicos adotar mecanismos “relacionados à motivação de seus liderados, cujas carreiras são mais estáveis e inflexíveis, considerando planos de carreira e remuneração”. Diante disso, seguem os principais atributos de competência de liderança que caracterizam o ‘líder público eficaz no contexto da nova gestão pública brasileira’ (OLIVEIRA *et al*, 2007):

- Capacidade de comunicação: capacidade do líder em formar uma boa equipe a partir de bons profissionais, sendo fundamental a comunicação tanto oral quanto a eletrônica.
- Capacidade de lidar com os liderados: capacidade de conhecer bem as pessoas e liderar, considerando suas diferenças.
- Legitimidade: capacidade de envolver o grupo de servidores que estão ao seu redor.
- Bom-senso: capacidade de ter comportamento coerente ao longo do tempo.
- Capacidade de agregação: capacidade de agregar os funcionários em torno de objetivo comum.
- Disciplina: capacidade em utilizar método claro para condução dos processos e procedimentos no gerenciamento das atividades.
- Visão sistêmica: capacidade de ter visão global do país e do município, voltada à área pública.
- Espírito de equipe: capacidade de moldar e manter espírito de equipe, para alcançar seus objetivos.

Ainda para o autor, existe um traço que parece caracterizar a gestão pública brasileira contemporânea: a adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo. Dessa forma, a criatividade, postura empreendedora, inovação gerencial, gestão por resultados, contratos de gestão, gestão por competências são alguns termos utilizados atualmente na gestão pública brasileira e que podem determinar fatores de sucesso e fracasso (OLIVEIRA *et al*, 2010).

Maccari (2009) listou os fatores críticos de sucesso e de fracasso, em um sistema de gestão de projetos, agrupados em quatro categorias:

- Aceitação pela Gerência Executiva: considera-se como fator de sucesso quando as recomendações dos funcionários, inclusive para propor mudanças, são reconhecidas pela alta administração e, em contrapartida, constata-se como fator de fracasso quando as ideias dos funcionários e as propostas de mudanças são rejeitadas pela alta administração.
- Aceitação pela Gerência da Área: considera-se como fator de sucesso quando os interesses da empresa são colocados acima dos interesses pessoais e, em contrapartida, constata-se como fator de fracasso quando há relutância em compartilhar informações, não aceitando responsabilidades e quando demonstram insatisfação com o crescimento de colegas.
- Crescimento: considera-se como fator de sucesso quando há reconhecimento e aceitação dos padrões de monitoramento e relatório e compreende a importância do planejamento efetivo e, em contrapartida, constata-se como fator de fracasso quando o padrão metodológico de planejamento é visto como ameaça.
- Maturidade: considera-se como fator de sucesso quando há reconhecimento que a programação e os custos não são distintos, além de investir no treinamento em gestão de projetos e, em contrapartida, constata-se como fator de fracasso quando percebe-se que a programação e os custos são independentes e que o crescimento e sucesso em gestão de projetos são sinônimos.

O Quadro 3, a seguir, demonstra, com mais riqueza de detalhes, os fatores críticos de sucesso e de fracasso de projetos, segundo Maccari (2009):

Quadro 3 - Fatores críticos de sucesso e de fracasso de projetos

Fases	Fatores Críticos	
	Sucesso	Fracasso
Aceitação pela Gerência Executiva	Considerar as recomendações dos funcionários; reconhecer que a mudança é necessária; entender a participação dos executivos na gestão de projetos.	Recusar-se a aceitar as ideias dos colegas; não admitir que a mudança possa ser necessária; acreditar que o controle da gestão de projetos cabe ao nível executivo.
Aceitação pela Gerência da Área	Disposição em colocar os interesses da empresa acima dos interesses pessoais; disposição para aceitar responsabilidades; disposição para aceitar progresso de colegas.	Relutância a compartilhar informações; recusar-se a aceitar responsabilidades; insatisfação com o crescimento de colegas.
Crescimento	Recoherer a necessidade de metodologia empresarial; apoiar padrão de monitoramento e relatório; reconhecer a importância do planejamento efetivo.	Perceber a metodologia-padrão como ameaça e não, como benefício; não conseguir entender os benefícios da gestão de projetos; dar apenas “apoio” moral ao planejamento.
Maturidade	Reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis; rastrear os custos reais; desenvolver treinamento em gestão de projetos.	Acreditar que o estado do projeto pode ser determinado apenas pela programação; não perceber a necessidade de rastrear os custos reais; acreditar que o crescimento e sucesso em gestão de projetos são sinônimos.

Fonte: Maccari (2009)

Macri *et al* (2005) analisam o papel de liderança como um dos fatores críticos de sucesso do gerente de projetos. Os autores pontuam a influência do gerente de projeto sobre os resultados, associando-a seu comportamento, à sua motivação e às suas habilidades.

Também para Maccari (2005), o sucesso do projeto pode ser impactado pela atuação da liderança, influenciada pelos liderados. Eles podem contribuir, ou não, com o líder, dependendo da própria maturidade, assim como da experiência. Além disso, em relação à maturidade, o líder poderia ser mais bem avaliado, uma vez que quanto mais experiência e mais maturidade, mais habilidades desenvolvidas se espera que ele tenha.

2.1.6 Estudos relacionados à gestão de projetos na administração pública municipal.

Após estudos relacionados à gestão de projetos na administração pública, foram selecionados alguns artigos, cujos fundamentos ajudarão na condução desta pesquisa, os quais serão resenhados a seguir:

- Adum *et al* (2004) discorrem sobre a implantação de um projeto denominado de ‘Escola de Governo’, na cidade de Juiz de Fora (BH). Esse artigo está amparado no referencial teórico de Matus (1996), que institui que o plano é uma aposta estratégica e não, conjecturas sobre o destino. Quem planeja exerce influência nos resultados futuros. De acordo com o autor, o objetivo dessa “Escola de Governo” é formar Homens, e com sincera convicção de que formando Homens estará formando, necessariamente, os políticos que o país requer, com a plena compreensão. Desta ideia fundamental, podem se extrair os três pilares sobre os quais a “Escola de Governo” se sustenta (MATUS, 1996): o desenvolvimento: entendido como crescimento econômico com justiça social; profundo respeito aos direitos humanos consistentes na liberdade e na igualdade; e crença inabalável de que a conduta do governante somente se legitima com o respeito aos valores éticos predominantes. O sucesso desse projeto se dá por dois fatores, o primeiro é de executar programas de capacitação e o outro, é o necessário treinamento e qualificação dos gestores públicos municipais.
- Silva *et al* (2004) discorrem sobre a burocracia e ineficiência dos serviços da administração pública. Apresentam projeto de modernização dos processos de compras e contratações da Prefeitura de Florianópolis, em que o uso de ferramentas e métodos da engenharia de produção promoveu resultados relevantes e experiências capazes de, no futuro, formarem um modelo de referência de compras governamentais, que poderá servir de modelo para demais órgãos da administração pública nacional. Esse projeto prevê a criação de ‘Grupo de Compras’, reconhecendo a importância de um projeto para modernização da administração pública. As melhorias oriundas da implantação desse projeto são focadas na capacitação dos gestores municipais e informatização do processo de compras. A implantação de sistemas e a difusão das vantagens de compras, por meio de pregão eletrônico, trouxeram economia à Prefeitura de Florianópolis. Além disso, realizaram um evento nacional de compras eletrônicas, reunindo prefeituras municipais de todo o país, cujo propósito foi de induzir a troca de experiências no uso das compras eletrônicas, assim possibilitando conhecer e melhorar o processo de gerenciamento de compras na Prefeitura de Florianópolis.
- Em Rezende *et al* (2005), os sistemas de informação (SI) e a tecnologia da informação (TI) podem oferecer alternativas para apoiar os gestores municipais, fornecendo

informações com qualidade e oportunas. Para os autores, apenas as informações não são suficientes para resolverem os problemas dos municípios. A partir do capital intelectual das pessoas das prefeituras, os sistemas de conhecimentos (SC) aliados ao SI e TI possibilitam o sucesso do projeto. Para tanto, estudaram a implantação do modelo *New Public Management* (NPM). Concluíram que a conjugação de SI, TI e SC auxiliam nas decisões e ações cotidianas do gerenciamento de projetos por parte dos gestores municipais, dos servidores e dos munícipes, pois possibilitam geração e uso de informações oportunas e do compartilhamento de conhecimentos personalizados dos gestores municipais, servidores e munícipes nas cidades e prefeituras. Também se observou que, se os referidos sistemas forem utilizados corretamente, poderão contribuir na gestão dos serviços municipais e, conseqüentemente, na realização dos seus objetivos, projetos, estratégias e ações públicas municipais.

- No artigo de Rezende (2007), as questões financeiras têm constantemente desafiado os municípios, exigindo planejamento efetivo e gestão participativa com os munícipes, para aumentar sua qualidade de vida. O objetivo do autor é propor formas de integração entre os projetos: Plano Plurianual (PPA) e o Planejamento Estratégico Municipal (PEM) em uma Prefeitura do Estado do Paraná. Para o sucesso desse projeto, os autores destacaram as seguintes premissas: informações oportunas e conhecimentos personalizados no município e na prefeitura; administração estratégica e pensamento estratégico dos gestores locais; o plano diretor da cidade; empreendedorismo; inovação e espírito empreendedor dos munícipes. Tais premissas permitem que o planejamento e a gestão municipal não dependam, exclusivamente, de um programa de governo ao mandato, pois os objetivos e as estratégias municipais extrapolam esse tempo predefinido e permitem gerar cenários para muitos anos e para as novas gerações de munícipes. Por fim, o autor conclui que é fundamental estabelecer um esforço no município para entender os pormenores dos projetos PPA e PEM e suas integrações.

2.2 CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Algumas características da administração pública no Brasil são abordadas nesta seção, uma vez que a administração pública possui natureza peculiar que a difere da iniciativa privada, pelo fato de ser mais burocrática, em face das exigências legais.

2.2.1 Características da Administração Pública Municipal

A administração pública municipal, ainda possui modelo burocrático, com dificuldades de atingir a impessoalidade, neutralidade e racionalidade do aparato governamental, agravados pela falta de gestores públicos capacitados para empenhar-se em obter maior produtividade, isto é, maximizar o resultado, otimizando os recursos públicos, além da dificuldade em gerenciar os custos e prestar serviços de qualidade, voltados para o desenvolvimento da cidade e satisfação do cidadão (TEIXEIRA, 2009).

Os diversos desafios por crescentes processos de urbanização nas cidades provocam adaptações estruturais internas e externas às Prefeituras (LOPES, 1998).

As necessidades dos munícipes, na busca de melhores condições de vida e de infraestrutura, ficam sob as responsabilidades dos gestores municipais e que exigem soluções imediatas ao meio urbano (LOPES, 1998; CASTOR, 2005).

Ainda para Castor (2005), a administração pública municipal prescreve atenções internas à Prefeitura para atender aos insumos da administração local e de seus servidores, bem como estabelece canais de comunicação com seus servidores municipais.

Conforme Maccari (2012), a resistência às modificações e aos interesses diversos dos principais atores políticos envolvidos nos processos de mudança impedem o avanço. O problema parece se estabelecer na dificuldade entre a reforma do Estado e a manutenção do poder.

Ainda de acordo com Maccari (2012), no caso específico das reformas administrativas, haverá sempre a preocupação sobre a efetividade das políticas públicas e os resultados esperados, que nem sempre são atingidos pelos formuladores dessas mesmas políticas. O comportamento, a atitude e os interesses dos agentes são determinantes para o sucesso ou fracasso dessas iniciativas. É difícil, portanto, generalizar “modelos de gestão” para as organizações públicas (MATUS, 2004).

2.2.2 Características da Nova Gestão Pública (*New Public Management*)

A teoria *New Public Management* (NPM) retrata, na administração pública, características originadas no modelo da iniciativa privada, inserindo os conceitos da administração estratégica, porém, em lugar do cliente, quem recebe esse título é o cidadão, passando a ser o ator central nos objetivos das organizações públicas (BARZELAY, 2001).

De acordo com Jones e Thompson (2000), a NPM vem ao encontro dos princípios de reestruturação, reengenharia, reinvenção, realinhamento e reconceituação da gestão pública, assegurando, dessa forma, o seu efetivo sucesso. A aplicação da NPM possui características que fazem do cidadão o foco de ação, que estabelecem razões objetivas para a missão municipal pública para o avanço da cidade (CASTOR, 2005).

A NPM, como forma de nova administração pública, determinou grande incentivo à modificação de burocracias nas organizações públicas, tornando-as mais responsivas perante os cidadãos (VIGODA, 2002).

Atribui-se, também, à NPM, um espaço de discussão e de debate sobre as ações governamentais, propiciando que os cidadãos possam participar diretamente do orçamento prévio de despesas, da gestão financeira da cidade, bem como dos métodos administrativos de trabalho (BARZELAY, 2001).

2.2.3 Descentralização e a Administração Pública Municipal

A descentralização é um fenômeno que tem marcado a administração pública do final do século XX. Segundo Junqueira *et al.* (1997), já mencionado anteriormente, a utilização da descentralização como estratégia de mudança nas relações entre Estado e Sociedade, teve início nos anos 70, pelos países centrais democráticos, como alternativa à crise do Estado do Bem-Estar Social.

Num sentido amplo, o conceito de descentralização pode se referir a distintos processos de mudanças. Lane (1993) apresenta uma lista de possíveis processos:

- transferência geográfica de uma organização do centro para a periferia;
- privatização;
- ênfase na implementação em detrimento do planejamento e elaboração de políticas públicas;
- transferência de funções do Estado central para o governo local;

- transferência de decisões do nível central para o nível local de organizações do setor público;
- participação do nível local;
- acesso ou influência do nível local no nível central;
- formalização de instituições implícitas; e
- integração de organizações.

Já para Pimenta (1995), a descentralização, no caso específico da administração pública, pode ocorrer em três direções diferentes. A primeira é a descentralização interna, ou intragovernamental, que ocorre dentro da mesma estrutura administrativa, de cima para baixo; a segunda direção é a de dentro para fora da organização estatal. Neste caso, considera-se a parceria com a sociedade, terceirização, descentralização para Organizações Não governamentais (ONG's) e outras organizações e privatização. A terceira direção é a descentralização intergovernamental, em que se tem a federação, municipalização e microrregionalização.

2.2.4 A Articulação Intergovernamental e o Federalismo para as Regiões Metropolitanas

De acordo com Souza e Carvalho (1999), a descentralização fiscal, que transfere as responsabilidades de grande parte das políticas sociais para a competência dos estados e municípios, não assegura que haverá eficientes respostas às necessidades e demandas dos cidadãos.

Segundo Rojas (2008), existe dificuldade em coordenar diferentes jurisdições para provisão de serviços públicos que “agravam o problema” metropolitano. Não diferente de qualquer outra forma de articulação intergovernamental, a gestão metropolitana insere-se na discussão sobre o federalismo brasileiro, devido à complexidade assumida, pós-Constituição de 1988, nas relações e competências entre a União, Estados e Municípios.

A concentração de riquezas, em algumas áreas regionais, e o aprofundamento das desigualdades entre os municípios fazem com que a possibilidade de se ter condições financeiras, políticas e técnico-administrativas para buscar inovações, eficácia, democratização e participação sejam muito remotas (SOUZA; CARVALHO, 1999).

No que concerne ao termo “federalismo”, surge da palavra *foedus*, que significa pacto.

Este é normalmente representado por uma Constituição escrita, na qual estão definidas todas as normas que regem os pactuantes, porém não definem todos os papéis dos envolvidos, cabendo, assim, uma parcela necessária de negociação e barganhas (DIBA, 2004, p.33).

Todavia, de acordo com Abrucio e Soares (2001), a descentralização, na qual reza a Carta Magna de 1988, apresenta-se diante de três aspectos fundamentais: a democratização do poder local, o incentivo a novas formas organizacionais, e um possível aumento quanto à excelência da ação governamental.

No entanto, para Diba (2004), a descentralização não trouxe apenas aspectos positivos. Foi assim forjado um novo municipalismo autárquico, fazendo com que cada governo local volte-se apenas aos seus próprios problemas.

2.2.5 O Processo de Institucionalização das Regiões Metropolitanas Brasileiras

De acordo com Moura *et al* (2004), o processo de institucionalização obedeceu a duas fases. A primeira, nos anos 1970, fez parte da política nacional de desenvolvimento urbano, relacionada à expansão da produção industrial e à consolidação das metrópoles como local desse processo, reguladas por legislação federal, criadas nove das Regiões Metropolitanas, incluíram os principais centros nacionais, em especial capitais de estados e suas áreas de polarização direta, constituídas por municípios integrantes da mesma unidade socioeconômica.

Assim, visaram à realização de serviços comuns de interesse metropolitano, de modo a constituir uma unidade de planejamento, e deveriam organizar-se sob um arcabouço padrão, estruturado em dois conselhos, o deliberativo e o consultivo (MOURA *et al.*, 2004).

A segunda fase teve início com a Constituição Federal de 1988, que facultou aos estados federados a competência de institucionalização de suas unidades regionais. Encerrava um modelo considerado autoritário e centralista, que criou regiões sobre as quais os estados federados não tinham autonomia para intervenção, e abriam-se possibilidades de inserção das regiões metropolitanas em processos estaduais de planejamento regional (MOURA *et al*, 2004).

Por fim, uma terceira fase é identificada por Azevedo (1999), que se inicia nos anos 1990 e inaugura um processo de associações supramunicipais, assim como a formação de redes nacionais e agências de vocação urbana.

2.2.6 Composição do Arranjo Institucional adotado na Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS)

A gestão RMBS é feita pelo Conselho Deliberativo da Região Metropolitana da Baixada Santista (CONDESB). Para a viabilização de seus projetos, o Conselho conta com a assessoria técnica da Agência Metropolitana da Baixada Santista (AGEM-BS) e com recursos do Fundo de Desenvolvimento Metropolitano da Baixa Santista, captados exclusivamente para o financiamento das políticas metropolitanas (IHA, 2005).

O Sistema de Planejamento da Região Metropolitana da Baixada Santista dá-se conforme a Figura 6, a seguir:

Figura 6 – Sistema de planejamento da região metropolitana da Baixada Santista



Fonte : AGEM (2010)

Segundo Teixeira (2006), o Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana da Baixada Santista (CONDESB) foi instituído a partir do Decreto nº 41.361, de 27 de novembro de 1996, regulamentado pelo Decreto n.º 42.833 de 28 de janeiro de 1998, tem como papel principal, para a governança metropolitana, ser o órgão deliberativo nas questões de interesse metropolitano.

É composto por um representante de cada município, sendo estes preferencialmente os Prefeitos ou por pessoas designadas por eles, e representantes do Estado nas áreas de interesse comum das cidades, tais como: planejamento e uso do solo; transporte e sistema viário; saneamento básico; meio ambiente; desenvolvimento econômico; atendimento social e habitação (TEIXEIRA, 2006).

Ainda de acordo com o autor, o Conselho se reúne ordinariamente uma vez por mês e tem como principal subsídio ao seu trabalho as Câmaras Temáticas, órgãos criados em virtude da demanda e das características dos problemas metropolitanos da região, que se constituem como unidades de trabalho para as áreas setoriais e para as quais convergem os técnicos dos municípios, para a formulação e proposição de projetos metropolitanos ao CONDESB.

O presidente do CONDESB e o vice-presidente são eleitos por voto secreto pelos seus pares. Estes resolvem quanto aos investimentos dos recursos do Fundo Metropolitano e aprovam os projetos de cunho metropolitano apresentados pelas Câmaras Temáticas da AGEM, ou mesmo das diferentes instituições interessadas, como pelos demais órgãos do Estado, municípios da Baixada Santista, e também da própria sociedade civil (TEIXEIRA, 2006).

O CONDESB conta com uma Secretaria Executiva, cargo exercido por um representante da Agência Metropolitana da Baixada Santista – AGEM, que participa das reuniões do Conselho, sem direito a voto. Com atribuições administrativas, a Secretaria Executiva do CONDESB é responsável por organizar a pauta das reuniões, a convocação, a infraestrutura, bem como as atas de registro das deliberações (<http://www.agem.sp.gov.br>).

De acordo com pesquisa realizada no sítio da Agência Metropolitana da Baixada Santista (AGEM), a mesma foi criada pela Lei Complementar n° 853 de 23 de dezembro de 1998, e regulamentada pelo Decreto Estadual n° 44.127, de 21 de julho de 1999, é considerada como a última etapa para a implantação efetiva da Região Metropolitana. É Autarquia Mista, vinculada à Secretaria de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo.

A AGEM é integrada por nove municípios, sendo eles: Bertioga (criada pela Lei n.º 7664/1991), Cubatão (criada pela Lei n.º 233/1948), Guarujá (criada pela Lei n.º 6501/1934), Itanhaém (Provisão de abril de 1561), Mongaguá (criada pela Lei n.º 5285/1959), Praia Grande (criada pela Lei n.º 8092/1964), Peruíbe (criada pela Lei n.º 5285/1959), Santos (Foral de 19 de janeiro de 1545) e São Vicente (criada em 22 de janeiro de 1532), sendo os marcos legais de criação dos municípios da RMBS, conforme segue no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Marcos legais de criação dos municípios da região metropolitana da Baixada Santista

Município	Ano de criação	Instrumento legal
São Vicente	1532	Em 22 de janeiro de 1532
Santos	1545	Foral de 19 de janeiro de 1545
Itanhaém	1561	Provisão de abril de 1561
Guarujá	1934	Decreto n.º 6.501, de 19/06/1934
Cubatão	1948	Lei n.º 233, de 24/12/1948
Mongaguá	1959	Lei n.º 5.285, de 18/02/1959
Peruíbe	1959	Lei n.º 5.285, de 18/02/1959
Praia Grande	1964	Lei n.º 8.092, de 28/02/1964
Bertioga	1991	Lei n.º 7.664, de 30/12/1991

Fonte: Agência Metropolitana da Baixada Santista (2011).

Já os recursos do Fundo de Desenvolvimento Metropolitano da Baixada Santista são constituídos de: recursos do Estado e dos Municípios a ele destinados por disposição legal; transferências da União, destinadas à execução de planos e programas de interesse comum entre a Região Metropolitana da Baixada Santista e a União; empréstimos nacionais e internacionais; recursos provenientes da ajuda e cooperação internacional e de acordos intergovernamentais (TEIXEIRA, 2006).

Apresentado o arcabouço teórico que norteia esse estudo, o próximo capítulo, detalha os procedimentos metodológicos utilizados para a operacionalização da pesquisa empírica.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa empírica. Pretendeu-se com esta pesquisa identificar os aspectos que caracterizam os projetos implementados pela Prefeitura de Praia Grande e, a partir dessa identificação, avaliar se apresentam gestão orientada por algum padrão técnico teoricamente formalizado, tomando como referência técnico-teórica de análise a gestão de projetos, sob o enfoque do guia de boas práticas PMBoK (PMI, 2004).

3.1 Indicação dos Elementos Essenciais da Abordagem sobre Projetos para Condução da Pesquisa Empírica

Considerando o referencial teórico pesquisado, foi realizada uma síntese dos principais elementos abordados sobre projetos para a condução da pesquisa empírica, objetivando explicitar o vínculo entre o referencial teórico e a pesquisa empírica, de forma a tornar mais clara a estruturação do instrumento de coleta de dados (apêndice 1) em conformidade com os objetivos do estudo, conforme ilustrado no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 – Síntese da abordagem teórica sobre projetos selecionada e orientação para a pesquisa empírica

Objetivos da Pesquisa Empírica	Abordagem Teórica	Orientação para a Pesquisa Empírica	Identificação do bloco de investigação no instrumento de coleta de dados (número da questão no questionário de coleta de dados)
Dificuldades para a gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande, segundo a visão de seus gestores.	<ul style="list-style-type: none"> - As novas e mais recentes políticas de projetos necessitam estar dedicadas ou mesmo alinhadas com os planejamentos municipais (VERZUH, 2001). - Seguir o roteiro por meio de fases distintas voltadas à busca das relações de necessidades municipais com a gestão de projetos, cujos processos são realizados pela equipe do projeto, são: fase iniciação; fase planejamento; fase execução; fase controle e; fase fechamento (VALERIANO, 1998; DINSMORE, 1999; VERZUH, 2001; KERZNER, 2000; PMBoK, 2004). - Os principais atributos de competência de liderança, são: capacidade de comunicação; capacidade de lidar com os liderados; legitimidade; bom-senso; capacidade de agregação; disciplina; visão sistêmica; e espírito de equipe (OLIVEIRA et al, 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as dificuldades para a gestão de projetos segundo a visão dos gestores técnicos sobre os seus líderes. 	3

<p>Evidenciar as características do ambiente de planejamento e operacionalização das ferramentas básicas de gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande, a partir da declaração de gestores de projetos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O gerenciamento de projetos é um processo que exige várias atividades, incluindo planejar, por em ação o plano de projeto e acompanhar o progresso e o desempenho. O planejamento é uma das funções mais importantes que o gerente de projetos executará. (IRIA, 2005; OLIVEIRA; PEIXOTO, 2007); - Apesar da constante evolução das metodologias de gestão de projetos, os problemas para terminá-las dentro do prazo, com as características desejadas e mantendo os custos dentro do orçamento, ainda persistem. Os quatro fatores para esses problemas são: comprometimento da alta administração de um sistema corporativo de gestão de projetos; recursos e capacitação; cultura da organização; e maturidade em gestão de projetos (CAMPOS, 2001; BEZERRA, 2003; GAMA 2003; SANTOS; CABRAL, 2005). - As principais características de um projeto são: empreendimento não repetitivo; sequência clara e lógica de eventos; início, meio e fim; objetivo claro e definido; conduzido por pessoas; projetos utilizam recursos; parâmetros pré-definidos; flexibilidade; útil ao desenvolvimento individual; interdependência sistêmica; unicidade; conflito (KEELING, 2002; MEREDITH et al, 2002; VARGAS, 2009). - A gestão de projetos refere-se à ênfase dada à área de conhecimento dos membros participantes da equipe técnica, ou seja, aproveita o que de melhor existe no capital intelectual de cada participante do projeto (KERZNER, 2000; PMBoK, 2004; VERZUH, 2001; PMI, 2004; AMARAL, 2005; KNISS (2012). -Capacitar o corpo técnico em gerenciamento de projetos reitera a importância dos projetos e do seu gerenciamento eficiente para o desenvolvimento local, além de indicar caminhos metodológicos, baseados em experiências com dezenas de projetos municipais (PFEIFFER, 2010). - O gerenciamento adequado de um projeto indica que existem cinco áreas de especialização que a equipe deve entender e usar, são elas: conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos; conhecimento das normas e regulamentos da área de aplicação do projeto; entendimento do ambiente do projeto (cultural, social, político e físico); conhecimento e habilidades de gerenciamento geral (planejamento, organização, formação de pessoal, etc.) e habilidades interpessoais. As habilidades interpessoais incluem a comunicação eficaz, a influência sobre a organização, a liderança, a motivação, a negociação e o gerenciamento de conflitos e resolução de problemas (MACCARI, 2009). 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar sobre o ambiente de comprometimento da alta administração e da estrutura de secretarias/diretorias com: - O processo de planejamento geral. - o processo de planejamento inerente a cada projeto. - Identificar, a partir da opinião dos profissionais entrevistados, o perfil da equipe de condução/gestão do projeto quanto a: capacidade técnica da equipe, nível de comprometimento com os resultados, liderança do Gestor da área (secretário ou diretor), outros. - Identificar, a partir da opinião dos profissionais entrevistados, a ocorrência de programa de capacitação e treinamento da equipe de gerenciamento. 	<p>1, 2, 12 e 14</p>
---	---	--	----------------------

Evidenciar as características do ambiente de planejamento e operacionalização das ferramentas básicas de gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande, a partir da declaração de gestores de projetos.	<ul style="list-style-type: none"> - O projeto pressupõe a aplicação de um conjunto de ferramentas, técnicas, habilidades e conhecimento para atendimento a um propósito estabelecido, conforme evidenciado por diferentes autores (PMI, 2004; AMARAL, 2005; DINSMORE, 1999; PMBoK, 2004, PMBok, 2008; KERZNER, 2000; VERZUH, 2001; DE SOUZA; EVARISTO, 2004) - Um projeto é atividade que implica prazo limitado, com início, meio e fim, devidamente estabelecido em seu escopo (KEELING, 2002; MAXIMIANO, 2002; VALERIANO, 2005; PMBoK, 2008). 	- Identificar o padrão de gerenciamento por meio da verificação da utilização de ferramentas e técnicas formais de gerenciamento	1, 2, 12 e 14
Verificar se há um padrão homogêneo de gestão de projetos entre as secretarias municipais da Prefeitura de Praia Grande, e a qual padrão técnico-teórico.	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos principais descritos no guia de boas práticas, cada um com um objetivo específico: Termo de abertura; declaração do escopo do projeto; plano de gerenciamento do projeto. 	- Identificar, a partir da opinião dos profissionais entrevistados, a qualificação do projeto alinhada com os três documentos principais descritivos no guia de boas práticas.	4
Avaliar o padrão de gestão de projetos praticado na Prefeitura de Praia Grande, segundo o guia de boas práticas e evidenciar os gaps e aderências das características da gestão de projetos da Prefeitura de Praia Grande em relação ao guia de boas práticas.	<ul style="list-style-type: none"> - O gerenciamento de projetos é composto por nove áreas de conhecimento (PMBoK, 2004): Integração; Escopo; Tempo; Custos; Qualidade; Recursos Humanos; Comunicações; Riscos; e Aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar, a partir da opinião dos profissionais entrevistados, a qualificação do projeto alinhada com o gerenciamento de projetos segundo as nove áreas de conhecimento: Integração; Escopo; Tempo; Custos; Qualidade; Recursos Humanos; Comunicações; Riscos; e Aquisições. 	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 13
Fatores que caracterizam projetos de sucesso nas administrações municipais segundo a visão de seus gestores.	<ul style="list-style-type: none"> - Os fatores críticos de sucesso e de fracasso em um sistema de gestão de projetos são agrupados em quatro categorias: fase de aceitação pela gerência executiva; fase de aceitação pela gerência da área; fase de crescimento e; fase de maturidade (KERZNER, 2002; MACCARI, 2009). 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar, a partir da opinião dos profissionais entrevistados, a qualificação do projeto alinhada com as seguintes categorias: fase de aceitação pela gerência executiva; fase de aceitação pela gerência da área; fase de crescimento e; fase de maturidade para o sucesso ou o insucesso do projeto. 	15

Evidenciar as características da gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande.	- A capacidade de execução do projeto corresponde a sua capacidade de atrair parceria, de atrair fomento, e à capacidade de aporte de contrapartida pelo agente proponente do projeto. Em paralelo, a relevância do projeto DEL (Desenvolvimento Econômico Local) é otimizada conforme a operacionalização dos elementos que compõem a equação aqui proposta. Essa composição incorpora a definição de ação aderente às necessidades ou oportunidades do ambiente local, à formatação de um produto eficiente, ou seja, sensível ao público-alvo da operação e exequível, à obtenção de um resultado planejado e à sua amplificação em termos de disseminação de impactos decorrentes da ação planejada (ROMEIRO et al., 2011, pp.35-36).	- Identificar, a partir da opinião dos profissionais entrevistados, o padrão de gerenciamento de projetos da Prefeitura de Praia Grande alinhado à atuação local para o desenvolvimento econômico do município.	1
--	---	---	---

Fonte: Elaborado pelo Autor

Considerando o referencial teórico pesquisado, igualmente foi realizada uma síntese dos principais elementos abordados sobre administração pública selecionada para a pesquisa empírica, objetivando explicitar o vínculo entre o referencial teórico e a pesquisa empírica, de forma a tornar mais clara a estruturação do instrumento de coleta de dados (apêndice 1) em conformidade com os objetivos do estudo, conforme ilustrado no Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 – Síntese da abordagem teórica sobre administração pública selecionada e orientação para a pesquisa empírica

Objetivos da pesquisa empírica	Abordagem teórica	Orientação para a pesquisa empírica	Identificação do bloco de investigação no instrumento de coleta de dados (número da questão no questionário de coleta de dados)
Evidenciar as características da gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande	<ul style="list-style-type: none"> - Transformar as práticas no setor público em favor de uma administração não só do Estado, mas também da esfera municipal, mais eficiente e focada em resultados para o cidadão (MATUS, 2004). - A gestão metropolitana emerge como termo agregador da necessidade de planejar e buscar soluções às questões sociais e econômicas decorrentes dessa justaposição de lógicas territoriais individuais (KLINK, 2008; TEIXEIRA, 2009). - O Fundo de Desenvolvimento Metropolitano da Baixada Santista, tem a finalidade de dar suporte financeiro ao planejamento integrado e às ações conjuntas dele decorrentes, tem como objetivo: financiar e investir em programas e projetos de interesse da Região Metropolitana da Baixada Santista; contribuir com recursos financeiros para melhoria dos serviços públicos municipais; contribuir com recursos financeiros para a melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento sócio-econômico da região e; contribuir com recursos financeiros para a redução das desigualdades sociais na região (TEIXEIRA, 2006). - A concentração de riquezas em algumas áreas regionais e o aprofundamento das desigualdades entre os municípios fazem com que a possibilidade de se ter condições financeiras, políticas e técnico-administrativas para buscar inovações, eficácia, democratização e participação sejam muito remotas (SOUZA; CARVALHO, 2001). - A gestão metropolitana não difere de qualquer outra forma de articulação intergovernamental, existe dificuldade em coordenar diferentes jurisdições para provisão de serviços públicos que “agravam o problema” metropolitano (ROJAS, 2008). - A gestão empreendedora exige gestores profissionais que dominem práticas de gestão, como capacitação para definir estratégias e objetivos, dimensionar resultados esperados, realizar estimativas de custos, estabelecer responsáveis e prazos, acompanhar e monitorar as ações, avaliar o desempenho, estabelecer plano de salários por mérito e desempenho, além de investir em treinamento/capacitação de gestores e em ferramentas e tecnologia gerencial (MATUS, 2004). - A gestão pública municipal possui, ainda, 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar, a partir da opinião dos profissionais entrevistados, a qualificação do projeto quanto ao foco de resultados para o cidadão. - Identificar, a partir da opinião dos profissionais entrevistados, a relevância da gestão metropolitana para os resultados do projetos. - Uso de recursos da Região Metropolitana da Baixada Santista. - Identificar, a partir da opinião dos profissionais entrevistados, o perfil da equipe de condução/gestão do projeto quanto a: capacidade técnica da equipe, nível de comprometimento com os resultados, liderança do Gestor da área (secretário ou diretor), outros. 	1, 2, 12 e 14

	<p>modelo burocrático, com dificuldades de atingir a impessoalidade, neutralidade e racionalidade do aparato governamental, agravados pela falta de gestores públicos capacitados para empenhar-se em obter maior produtividade, isto é, maximizar o resultado, otimizando os recursos públicos, além da dificuldade em gerenciar os custos e prestar serviços de qualidade, voltados para o desenvolvimento da cidade e satisfação do cidadão (CASTOR, 2005; TEIXEIRA, 2009).</p>		
<p>Fatores que caracterizam projetos de sucesso na Prefeitura de Praia Grande, segundo a visão de seus gestores.</p>	<p>- A resistência às modificações e os interesses diversos dos principais atores políticos envolvidos nos processos de mudança impedem o avanço das mesmas (MACCARI, 2012). No caso específico das reformas administrativas haverá sempre a preocupação sobre a efetividade das políticas públicas e os resultados esperados, e nem sempre atingidos, pelos formuladores dessas mesmas políticas. O comportamento, a atitude e os interesses dos agentes são determinantes para o sucesso ou fracasso dessas iniciativas. É difícil, no entanto, generalizar “modelos de gestão” para as organizações públicas (MACCARI, 2005).</p> <p>- A teoria <i>New PublicManagement</i> (NPM) retrata na gestão pública, características originadas no modelo da iniciativa privada, inserindo os conceitos da administração estratégica, porém em lugar do cliente, quem recebe esse título é o cidadão, passando a ser o protagonista central nos objetivos das organizações públicas, a NPM corrobora dos princípios de reestruturação, reengenharia, reinvenção, realinhamento e reconceituação da gestão pública, assegurando dessa forma o seu efetivo sucesso (JONES; THOMPSON, 2000; BARZELAY, 2001; VIGODA, 2002; CASTOR 2005).</p> <p>- Alguns fatores críticos de sucesso dependem da construção de um ambiente favorável, quais sejam: boa comunicação interna e externa; satisfação da população; indicadores de custos, qualidade e tempo no gerenciamento e na execução das tarefas; apoio da alta administração; visão estratégica das necessidades da população; foco na inovação; compromissos com projetos mais importantes; flexibilização das ações em determinadas situações; aceitação do risco; incentivo à cultura empreendedora; habilidade técnica necessária para à condução do projeto; habilidade interpessoal/relacionamento do líder na condução do projeto; e habilidade em motivar as pessoas envolvidas com o projeto (TOLEDO, 2008).</p>	<p>- Observação:</p> <p>O padrão da gestão do projeto será avaliado a partir da avaliação do grau de presença das atividades desenvolvidas em termos de planejamento, execução, acompanhamento, controle e revisão, conforme definições já apresentadas no item 3.2.2.</p>	15

Evidenciar as características da gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande	- No setor público municipal, exige-se planejamento envolvendo múltiplas modalidades que podem ser expressas pelo seguinte conjunto de eventos: Plano Plurianual, Lei das Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual, que são instrumentos para gestão de projetos para atendimento à Lei Complementar n.º 101 de 04/05/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), além da obrigatoriedade do Plano Diretor aos municípios com população superior a 20 mil habitantes e também aos municípios integrantes de regiões metropolitanas e aglomerações urbanas, o que requer um gerenciamento de projetos de maneira responsável (LOPES, 1998; CARVALHO, 1999; ANDRADE et al, 2005; CIDADES, 2005; REZENDE, 2007).	- Identificar a forma dos projetos de construção do Plano Plurianual Municipal (PPA), da Lei das Diretrizes orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) na Prefeitura de Praia Grande.	1
---	---	---	---

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.2 Fase 1: Pesquisa Exploratória

Segundo Gil (2010), uma das maneiras mais tradicionais de classificação das pesquisas é a que estabelece duas categorias. A primeira, denominada pesquisa básica; a segunda, denominada pesquisa aplicada, essa última abrangendo estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem.

Assim, considerando as características dos objetivos propostos nesse estudo de caso, julgou-se relevante adotar procedimento inicial que proporcionasse maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, o que motivou o uso de procedimentos do tipo pesquisa exploratória. Esse tipo de pesquisa apresenta maior flexibilidade de planejamento, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (YIN, 2005).

Nesse sentido, o foco aqui apresentado relaciona-se à pesquisa básica, visto o interesse em entender como um processo se apresenta para, então, descrever sobre ele, sem, no entanto fazer proposições de eventuais alterações ou correções.

O delineamento desta pesquisa é o estudo de caso na Prefeitura de Praia Grande que, segundo Gil (2009), trata-se de conhecimento num campo específico. É um estudo da particularidade e da complexidade de um simples caso (STAKE, 1995).

Para Gerring (2004), o estudo de caso é o estudo profundo de uma simples unidade em que o objetivo do pesquisador é elucidar características de uma classe mais ampla de fenômenos similares.

Creswell (2007) define estudo de caso como o processo em que o pesquisador explora uma simples entidade ou fenômeno limitado pelo tempo e atividade, coletando detalhada informação por meio de variados procedimentos durante um período de tempo definido. É uma intensiva e holística descrição e análise de uma simples entidade, fenômeno ou unidade social (MERRIAM, 1998).

Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que foca um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2010), tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições, além de apresentar flexibilidade, possibilitando considerações variadas dos aspectos relacionados ao contexto estudado.

Complementarmente, a coleta de dados pautou-se em procedimentos de pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, com vistas a obter um dimensionamento das ocorrências relacionadas às práticas de gestão dos projetos presentes na Prefeitura de Praia Grande.

Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida em duas fases. A primeira, de âmbito exploratório, utilizou entrevistas semidiretivas para coletar dados junto a seis secretários, responsáveis por Secretarias que efetivamente gerenciam projetos. O objetivo dessas entrevistas foi obter conhecimento sobre o processo de condução da gestão de projetos.

A segunda fase, orientada pela abordagem de pesquisa descritiva-quantitativa, consistiu na realização da aplicação de questionário a um grupo de gestores técnicos envolvidos no processo de gerenciamento de projetos, objetivando dimensionar as ocorrências relativas à gestão de projetos, de modo a explicitar as práticas de gestão vigentes na Prefeitura de Praia Grande e o seu ajustamento (ou não) ao padrão de gestão de boas práticas.

3.2.1 Fase 1.1: Aplicação das Entrevistas Semidiretivas com Secretários Municipais

Conforme mencionado anteriormente no subitem 1.4 (justificativa do estudo), a estrutura organizacional da Prefeitura de Praia Grande está definida pela edição da Lei Complementar n.º 632 de 26 de novembro de 2012, e compõem-se de vinte e duas secretarias municipais.

Embora as abordagens iniciais tenham sido feitas com o universo dos vinte e dois gestores municipais da Prefeitura de Praia Grande, a amostra para a aplicação das entrevistas, levando-se em conta os objetivos desta pesquisa, constitui-se de seis gestores cujas secretarias municipais efetivamente gerenciavam projetos. As entrevistas realizadas contaram com a participação dos titulares das seguintes pastas: Finanças; Promoção Social; Educação; Saúde Pública; Obras Públicas; e Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Trabalho.

As entrevistas com os Secretários Municipais (Gestores Municipais) citadas anteriormente foram gravadas, transcritas e analisadas. Sendo que, o protocolo de pesquisa segue no apêndice 2 desse estudo.

A abordagem qualitativa de coleta, utilizando entrevistas semidiretivas, foi orientada por roteiro que buscou evidenciar atributos que caracterizam os fatores de sucesso dos projetos, assim como identificar atributos e características do ambiente do gerenciamento de projetos: dificuldades/fragilidades e ações para sua superação. O roteiro foi definido com cinco temas para abordagem livre pelos entrevistados, conforme descrito a seguir:

- O significado de projeto para o gestor;
- Dificuldades enfrentadas na gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande;
- Ações para superar as dificuldades;
- Fatores de sucesso dos projetos; e
- Principais fragilidades da gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande.

As evidências obtidas com as entrevistas subsidiaram a elaboração do questionário e estão mais bem detalhadas adiante, no tópico inicial de análise de resultados (4.2).

3.3 Fase 2: Pesquisa Descritiva-Quantitativa

As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação às pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer, recolhendo-se informações dos integrantes do universo pesquisado (GIL, 2010).

Nesta fase, foi elaborado um questionário contendo quinze blocos de variáveis (expressas por meio de assertivas), mensuradas a partir do uso de escala de notas de “0” a

“10” onde a nota “0” (zero) significa discordo totalmente e a nota “10” (dez) significa concordo totalmente.

Buscando sintetizar o processo de construção da investigação de dados primários, no Quadro 7, a seguir, é apresentado o encadeamento dessa construção, associando-se a cada objetivo específico, o grupo, as dimensões e as respectivas variáveis que operacionalizaram esses objetivos, bem como são identificadas as presenças dessas variáveis no instrumento de coleta de dados, por meio do registro de sua numeração nesse instrumento e seu tratamento analítico.

Quadro 7 – Identificação dos grupos, das dimensões e das variáveis de operacionalização dos objetivos do estudo e tratamento analítico.

Objetivo	Grupo	Dimensão (referencial teórico)	Solicitação	Variáveis do questionário (itens)	Tratamento analítico dos dados
Evidenciar as características do ambiente de planejamento e operacionalização das ferramentas básicas de gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande, a partir da declaração de gestores de projetos.	Ambiente de elaboração das ferramentas de gestão	Elaboração de Ferramentas de gestão	Uso de padrão de práticas e normas para elaboração das ferramentas de gestão de projetos	1.1;1.2 e 1.3	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.
		Uso de sistemas informatizados	Uso de sistemas informatizados para elaboração das ferramentas de gestão de projetos	1.4;1.5 e 1.6	
		Fonte de recursos	Fonte de recursos utilizada para financiamento de projetos	1.7 e 1.8	
		Metropolização	Papel do agrupamento de municípios na viabilização de projetos	1.9 e 1.10	
		Geral	Totalização das pontuações apresentada pelos indivíduos no conjunto das 4 dimensões.		Soma dos pontos de cada item das dimensões padronizada para a escala de 0 a 10.
	Características especiais do ambiente de planejamento de projeto	População como fonte de origem do projeto	Necessidade levantadas junto a população / Ouvidoria	2.1;2.2;2.3 e 2.4	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.
		Executivo como fonte de origem do projeto	Determinação do Gestor Municipal (prefeito)	2.6	
		Operacionalização do projeto	Definição de objetivos / detalhamento das atividades	2.5 e 2.7	
		Geral	Totalização das pontuações apresentada pelos indivíduos no conjunto das 3 dimensões.		Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.
	Características especiais da condução do gerenciamento	Características relativas à equipe técnica	Qualidade técnica / capacitação relacionamento interpessoal	12.1; 12.2 e 12.3	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada

	de projetos	Características em relação ao gestor	Capacidade técnica e liderança	12.4; 12.5; 12.6 e 12.7	para a escala de 0 a 10.
		Geral	Totalização das pontuações apresentada pelos indivíduos no conjunto das 2 dimensões.		Soma dos pontos de cada item das dimensões padronizada para a escala de 0 a 10.
	Características do perfil dos gestores de projetos	Características do perfil dos gestores de projetos	Características do perfil dos gestores de projetos	14.1; 14.2; 14.3; 14.4; 14.5; 14.6; 14.7; 14.8; 14.9 e 14.10.	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.
		Geral	Totalização das pontuações apresentada pelos indivíduos.		Soma dos pontos de cada item das dimensões padronizada para a escala de 0 a 10.
Avaliar o padrão de gestão de projetos praticado na Prefeitura de Praia Grande, segundo o guia de boas práticas e evidenciar os <i>gaps</i> e aderências das características da gestão de projetos da Prefeitura de Praia Grande em relação ao guia de boas práticas.	Plano de gerenciamento do escopo dos projetos	Integração e elaboração de editais do projeto	Integração e elaboração de editais do projeto	4.1; 4.2; 4.3; 4.4; 4.5; 4.6; 4.7; 4.8 e 4.9.	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.
	Plano de gerenciamento do cronograma dos projetos	Elaboração e Implementação dos cronogramas dos projetos	Elaboração e Implementação dos cronogramas dos projetos	5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5 e 5.6.	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.
	Plano de gerenciamento dos custos dos projetos	Planejamento e implementação dos custos dos projetos	Planejamento e implementação dos custos dos projetos	6.1; 6.2 e 6.3.	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.

	Plano de gerenciamento da qualidade dos projetos	Planejamento e implementação de qualidade dos projetos	Planejamento e implementação de qualidade dos projetos	7.1; 7.2; 7.3; 7.4 e 7.5.	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.
	Plano de gerenciamento de pessoal dos projetos	Planejamento e Implementação do gerenciamento de recursos humanos dos projetos	Planejamento e Implementação do gerenciamento de recursos humanos dos projetos	8.1; 8.2; 8.3; 8.4; 8.5; 8.6; 8.7; 8.8; 8.9 e 8.10.	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.
	Plano de gerenciamento das comunicações dos projetos	Planejamento e Implementação do gerenciamento das comunicações dos projetos	Planejamento e Implementação do gerenciamento das comunicações dos projetos	9.1; 9.2; 9.3; 9.4 e 9.5.	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.
	Plano de gerenciamento de riscos dos projetos	Planejamento e Implementação do gerenciamento de riscos dos projetos	Planejamento e Implementação do gerenciamento de riscos dos projetos	10.1; 10.2; 10.3; 10.4; 10.5; 10.6; 10.7; 10.8; 10.9; 10.10 e 10.11.	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.
	Plano de gerenciamento de aquisições dos projetos	Planejamento e Implementação do gerenciamento de aquisições dos projetos	Planejamento e Implementação do gerenciamento de aquisições dos projetos	11.1; 11.2; 11.3; 11.4; 11.5; 11.6; 11.7 e 11.8.	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.
	Características do gerenciamento dos projetos	Características do gerenciamento dos projetos	Características do gerenciamento dos projetos	13.1; 13.2; 13.3; e 13.4	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.
Dificuldades para a gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande segundo a visão de seus gestores.	Dificuldades	Integração de áreas/equipe	Dificuldade de relacionamento humano/falta integração entre áreas	3.1; 3.2; 3.7; 3.8 e 3.9	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.
		Representatividade dos interesses coletivos	Problemas com ingerência política / interesses pessoais	3.3 e 3.4	

		Equipe de projetos	Problemas com Qualificação / Rotatividade	3.5 e 3.6	
		Participação da população	Deficiências na infraestrutura / de aproximação	3.10; 3.11 e 3.12	
		Geral	Totalização das pontuações apresentada pelos indivíduos no conjunto das 4 dimensões.		Soma dos pontos de cada item das dimensões padronizada para a escala de 0 a 10.
Fatores que caracterizam projetos de sucesso na Prefeitura de Praia Grande segundo a visão de seus gestores.	Fatores de sucesso de projeto	Fatores de sucesso de projeto	Fatores de sucesso de projeto	15.1; 15.2; 15.3; 15.4; 15.5; 15.6; 15.7; 15.8; 15.9; 15.10; 15.11; 15.12; 15.13; 15.14; 15.15 e 15.16	Soma dos pontos de cada item da dimensão padronizada para a escala de 0 a 10.

Fonte: Elaborado pelo autor

O questionário foi pré-testado com representantes do público alvo, na sua sexta versão. Após os ajustes sugeridos pelas ocorrências do pré-teste, o instrumento foi finalizado e veiculado por *e-mail*.

3.3.1 População alvo

A população alvo foi definido pelo conjunto de assistentes contábeis, gestores de apoio e gestores técnicos, que totalizaram 80 casos.

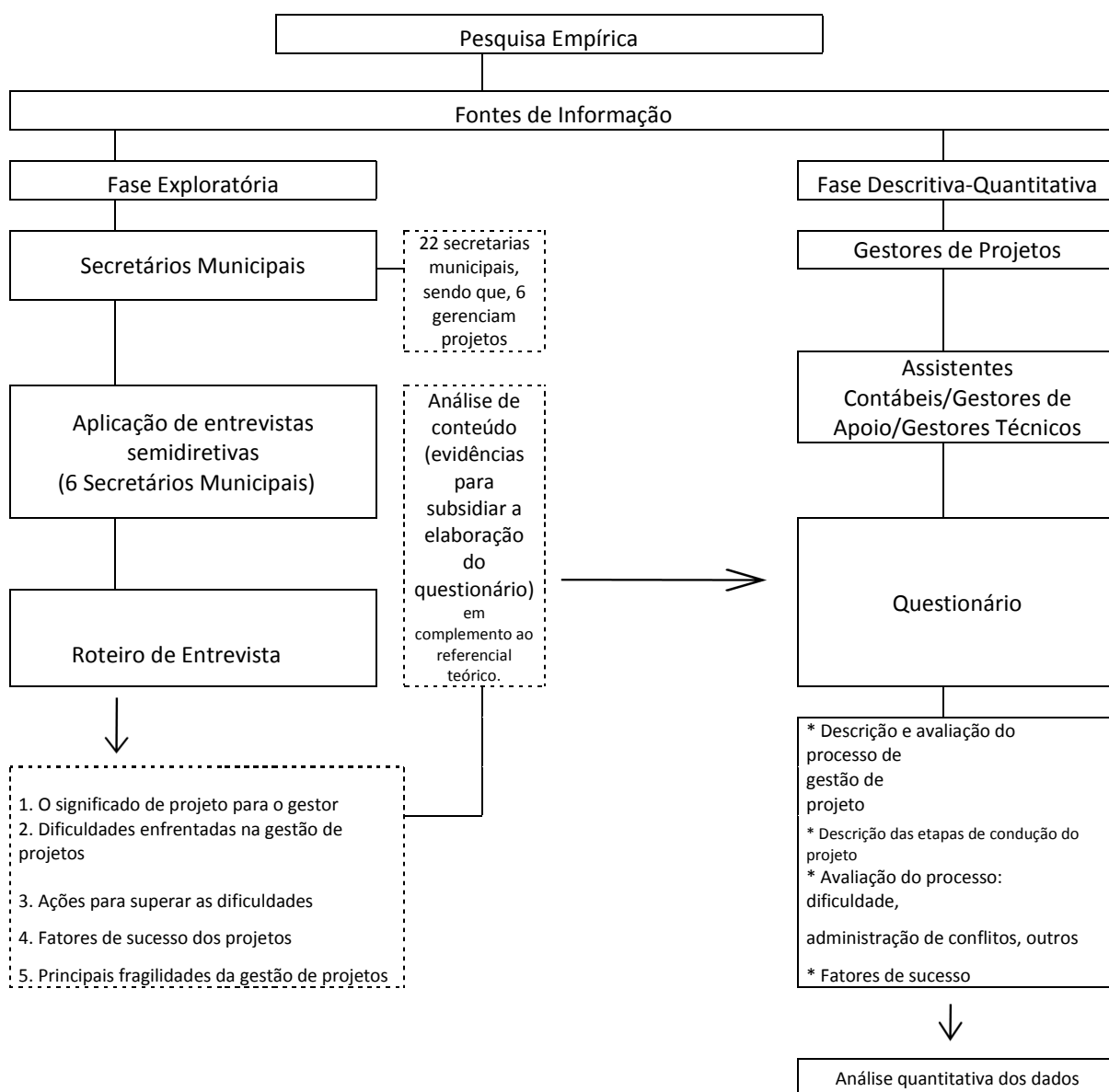
Tabela 1: Quantitativo da população e amostras da pesquisa descritiva-quantitativa

Assistente Contábil (nº de casos)		Gestores de Apoio (nº de casos)		Gestores Técnicos (nº de casos)		Total (nº de casos)	
Planejado	Realizado	Planejado	Realizado	Planejado	Realizado	Planejado	Realizado
15	13	10	8	55	39	80	60

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, a coleta de dados conta com uma amostra de 60 casos, com abordagem não probabilística. A título de ilustrar a forma de condução da pesquisa empírica foi construído o esquema planejado para levantamento de dados, apresentado na Figura 7, a seguir:

Figura 7 – Desenho metodológico da pesquisa empírica



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, a entrevista com os seis secretários municipais (gestores de projetos), seguiu o roteiro de entrevista, cuja análise de conteúdo apenas serviu de subsídio para a elaboração do questionário em complemento ao referencial teórico.

3.4 Planejamento da Análise de Dados

Limitado a uma abordagem exploratória de pesquisa, visto ter investigado o fenômeno de interesse por meio de estudo de caso, esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa para análise dos dados coletados na fase exploratória (análise de conteúdo) e abordagem quantitativa para dimensionar a incidência da presença do fenômeno no caso estudado, a partir do tratamento dos dados coletados por meio do instrumento estruturado para sua análise na fase descritiva, por meio da aplicação do questionário.

Os dados apurados na fase exploratória foram analisados conforme as seguintes dimensões: conceito de projeto segundo a opinião dos Secretários Municipais; dificuldades enfrentadas na gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande; ações para superação das dificuldades na gestão dos projetos na Prefeitura de Praia Grande; fatores de sucesso dos projetos segundo os Secretários Municipais; e fragilidades do processo de gestão de projetos segundo os Secretários Municipais.

As variáveis projetadas para estudo do fenômeno foram analisadas, a partir da utilização de indicadores da estatística descritiva, em conformidade com a seguinte estrutura de tratamento dos dados: nível 1 da análise: Média aritmética do grupo de entrevistados para cada item das dimensões “i” da dimensão “j” do grupo “k” relativo ao objetivo “L”; nível 2 da análise: média para o grupo de entrevistados da soma dos pontos da dimensão “j” do grupo “k” relativo ao objetivo “L”, nível 3 da análise: média da soma de pontos do grupo “k” relativo ao objetivo “L”; média de dimensões por indivíduo; nível 4 da análise: Avaliação da medição observada no ambiente empírico do objetivo “L” e o ambiente esperado segundo a teoria.

A abordagem analítica da pesquisa descritiva-quantitativa nesse estudo adotou o conceito de aderência das situações observadas às situações esperadas para interpretação dos resultados. Para tanto, projetou o tratamento estatístico de forma a permitir a comparação dos resultados observados com os resultados esperados, trabalhando sempre que necessário com a padronização das variáveis para a escala de zero a dez pontos.

Registre-se, também, que a análise dos dados foi estruturada em quatro níveis: variável; dimensão; grupo; e objetivo, conforme descritivo a seguir.

- Para a análise do resultado de cada variável “i”, foi obtida a média aritmética simples relativa à opinião dos respondentes, traduzida em escala de “0” a “10” pontos.

- Para a análise da dimensão “j”, foi obtida a soma dos pontos declarados para as variáveis, no conjunto de entrevistado, aqui denominado Valor observado da Dimensão “j”, e sua transformação para a escala de “0” a “10” pontos, obtendo-se Dimensão “j” padronizada para escala de 0 a 10 pontos.

$$Dj \text{ Padronizada} = \frac{\text{Valor observado da Dimensão “j”} - \text{Valor mínimo esperado}}{\text{Valor máximo esperado} - \text{Valor mínimo esperado}}$$

Valor mínimo esperado = 0 ponto (número de variáveis da Dimensão “l” multiplicado pelo limite inferior da escala de opinião, ou seja, zero).

Valor máximo esperado = K pontos (número de variáveis da Dimensão “j” multiplicado pelo limite superior da escala de opinião, ou seja, 10 pontos).

- Para a análise do Grupo “g”, o mesmo conceito de padronização foi adotado, após a soma dos pontos relativos às dimensões que integram o respectivo grupo.
- Para a análise do objetivo “o”, o mesmo conceito de padronização foi adotado, após a soma dos pontos relativos aos grupos que operacionalizaram o objetivo.

Ainda, para efeito de qualificação da aderência dos resultados observados aos resultados esperados nos diferentes níveis, foi criada uma convenção de aderência, tomando-se como orientação a convenção que qualifica o coeficiente de correlação simples.

Embora essa estatística não seja utilizada no tratamento dos dados deste estudo, a convenção que orienta a classificação do grau de associação linear entre duas variáveis (conceito do coeficiente de correlação linear simples) pareceu, a esse autor, ser uma referência didaticamente útil para orientar a qualificação do resultado da comparação entre um resultado observado (por exemplo, a pontuação média obtida por um grupo teórico de itens investigados) e a pontuação máxima esperada (10 pontos) para esse mesmo grupo.

Assim, adaptou-se a qualificação atribuída ao valor “0” apresentado por um coeficiente de correlação, ou seja, a qualificação “nenhuma correlação”, à qualificação “nenhuma aderência” atribuída à pontuação média “0” (zero) apresentada por um item ou grupo teórico de itens investigado e, assim, sucessivamente.

Quadro 8 - Convenção utilizada para qualificação da correlação linear simples e convenção adaptada para qualificar a aderência da pontuação média observada para um item ou grupo teórico de itens investigado

Valores do Coeficiente de Correlação ($0 \leq r \leq 1$)	Convenção utilizada para qualificar o grau de correlação linear simples	Pontuação média observada para o item ou para o grupo de itens investigado ($0 \leq p \leq 10$ pontos)	Convenção adaptada para qualificar o nível de aderência da pontuação média observada (p) a pontuação máxima esperada (10 pontos)
$r = 0$	Nenhuma correlação	$p = 0$	Nenhuma aderência
$0 < r \leq 0,20$	Correlação muito baixa	$0 < p \leq 2,0$	Aderência muito baixa
$0,20 < r \leq 0,40$	Correlação baixa	$2,0 < p \leq 4,0$	Aderência baixa
$0,40 < r \leq 0,70$	Correlação moderada	$4,0 < p \leq 7,0$	Aderência moderada
$0,70 < r \leq 0,90$	Correlação alta	$7,0 < p \leq 9,0$	Aderência alta
$0,90 < r < 1,00$	Correlação muito alta	$9,0 < p < 10,0$	Aderência muito alta
$r = 1$	Correlação perfeita	$p = 10$	Aderência perfeita

Fonte: Adaptado de Godeardo (1970)

Esse procedimento contribuiu para orientar a análise dos resultados, no sentido de gerar um padrão analítico para os achados desse estudo e permitir comparações entre esses achados em termos de aderência ao referencial teórico que orientou a investigação.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo descreve a análise e discussão dos resultados da pesquisa empírica iniciando pelos achados da fase exploratória, os quais, adicionalmente ao referencial teórico, subsidiaram a estruturação do questionário. Na sequência, pretendeu-se descrever os aspectos que caracterizam os projetos implementados pela Prefeitura de Praia Grande e, a partir da quantificação das ocorrências inseridas nessa descrição, buscou-se avaliar se o gerenciamento de projetos foi orientado por um guia de boas práticas (aqui definido pelo PMBok), bem como se pretendeu caracterizar o ambiente de gestão de projetos, a partir da descrição das dificuldades do ambiente e da investigação das práticas em relação a ferramentas selecionadas nesse estudo. Por fim, tratou-se da identificação dos fatores/características para sucesso de projetos, segundo a opinião dos entrevistados.

4.1 Resultados da Fase Exploratória – Pré-Quantitativa

a) **Objetivo da análise: Identificar os atributos utilizados para conceituar projetos.**

Alguns entrevistados revelaram dificuldade para expressar um conceito formal de projeto. Uma parte das manifestações apresentadas revelou, como significado de projeto, o atendimento aos anseios da população, ou seja, na visão deles, *projeto* seria o somatório de objetivos-meio que convergem para o atendimento dos propósitos do governo, porém com a finalidade de atender determinada necessidade da população. Outra parte conceituou *projeto* como *expectativa*, no sentido julgar que o planejamento estratégico municipal coerente e bem implementado pode tornar-se realidade, quando busca a proposição de melhores soluções à coletividade.

De forma exploratória, os atributos utilizados para conceituar projetos (Quadro 9), a seguir, poderiam ser agrupados sob dois fatores latentes: um, evidenciando atributos restritos a uma percepção de realidade, por meio dos seguintes argumentos: atendimento aos anseios da população; atendimento a uma necessidade; propostas de solução de problema; outro, sugerindo a possibilidade de extrapolação do *status quo*, por meio da manifestação dos seguintes argumentos: são objetivos a serem alcançados; é planejamento que pode tornar-se realidade; materialização de propostas do governo.

Quadro 9: Atributos evidenciados pelos secretários municipais entrevistados no processo de conceituação de projeto

Associação a uma realidade estabelecida	Associação a uma expectativa de realidade
<ul style="list-style-type: none"> - É atender aos anseios da população. - O projeto nasce de uma necessidade. - São propostas de solução de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - São objetivos a serem alcançados. - É uma proposta de um planejamento que pode tornar-se realidade. - É a materialização das propostas de governo

Fonte: Elaborado pelo Autor

b) Objetivo da análise: Evidenciar dificuldades na gestão de projetos.

No conjunto das manifestações dos entrevistados, há referências revelando que a maior dificuldade na condução dos projetos está no relacionamento humano, por haver, na percepção deles, considerável parcela de funcionários comissionados que, em razão de ocuparem os cargos por indicação de agentes políticos, não se comprometeriam, por vezes, com os projetos. Outro ponto evidenciado como obstáculo à condução dos projetos pelos entrevistados, seria a falta de integração entre os secretários municipais, visto que a administração pública, por ser um sistema, necessita de integração dos subsistemas, sem o que a condução dos projetos sofreria descontinuidade.

Mereceu destaque nos depoimentos, a presumida falta de qualificação de parte do funcionalismo de carreira, que se sentiria desestimulada a buscar aperfeiçoamento devido ao comodismo gerado pela estabilidade de emprego, típica das autarquias públicas. De outra parte, o desestímulo adviria da falta de perspectiva profissional imposta pela ausência de plano de carreira estruturado. Sobre este último aspecto, os entrevistados evidenciaram ser maior o desestímulo nos servidores que ocupam cargos mais elementares da hierarquia funcional, como o de agente administrativo, fator gerador de elevado índice de rotatividade.

Por fim, aparece, ainda, nos depoimentos dos gestores entrevistados, menções a prováveis falhas na previsão orçamentária ou ao contingenciamento do orçamento, fator relevante, segundo eles, na condução dos projetos na Prefeitura de Praia Grande.

Em síntese, a análise das respostas à entrevista evidenciaram pelo menos três fatores principais como causa das dificuldades na gestão dos projetos: relacionamento, característica do interesse interveniente no gerenciamento e perfil da equipe técnica. Segue no Quadro 10, a seguir, a distribuição desses três fatores e suas respectivas descrições:

Quadro 10: Identificação de dificuldades enfrentadas na gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande.

Relacionamento	Interesses não coletivos	Equipe técnica de gerenciamento
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade no relacionamento humano. - Falta de integração entre as secretarias municipais. - Falha na previsão orçamentária. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte influência política. - Presença de interesses pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de mão-de-obra qualificada. -Alto índice de rotatividade de funcionários.

Fonte: Elaborado pelo Autor

c) Objetivo da análise: Evidenciar ações para superar as dificuldades na gestão dos projetos.

O questionamento aos gestores entrevistados evidenciou que a manutenção da equipe coesa e motivada, além da integração entre secretarias municipais, constituem-se em pilares para superar dificuldades na gestão dos projetos. Apontam como meio para alcançar tais objetivos a organização de agenda de reuniões periódicas e a criação de sistema informatizado de gestão.

Outra ação mencionada por parte dos gestores entrevistados, para superação das dificuldades, ancora-se na ideia de se promover melhores condições de infraestrutura para acomodar o munícipe. Atualmente, por exemplo, para fazer suas refeições, tanto os funcionários quanto os munícipes, precisam se deslocar ao terminal rodoviário, o que lhes causa enormes transtornos. A construção de uma praça de alimentação resolveria a questão e contribuiria para aumentar a produtividade dos trabalhadores.

Ainda, para alguns entrevistados, é necessário aumentar a participação e o envolvimento da comunidade na gestão dos projetos, bem como a sua participação nas audiências públicas do plano diretor, da educação e da saúde pública.

Para melhor visualização, segue o Quadro 11, a seguir, contendo a identificação das ações para superação das dificuldades na gestão dos projetos na Prefeitura de Praia Grande.

Quadro 11: Identificação das ações para superação das dificuldades na gestão dos projetos na Prefeitura de Praia Grande

Relacionamento/integração	Interesses não coletivos	Equipe técnica de gerenciamento
<ul style="list-style-type: none"> - Manter a equipe coesa e motivada. - Maior integração entre as secretarias municipais por meio de reuniões periódicas. - Maior integração com o Departamento de Tecnologia da Informação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a infraestrutura para acomodar melhor o município - Promover a participação e o envolvimento da comunidade na gestão de projetos. - Fomentar a participação da sociedade nas audiências públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Não observado

Fonte: Elaborado pelo Autor

d) Objetivo da análise: Identificar fatores de sucesso dos projetos.

As manifestações dos entrevistados parecem evidenciar três fatores latentes, todos vinculados à orientação do gerenciamento do projeto, por meio de indicadores: de processo, de resultado e de estrutura.

Sob a nomenclatura de indicadores de processo, estão desde a observação de que “o Chefe do Poder Executivo deve fazer acontecer, isto é, assumir a importância do projeto e fazer com que os gestores municipais o coloquem em prática, obedecendo-se o escopo do projeto inicial”. Ainda, nesse grupo, está a prática de acompanhamento do cronograma de execução previsto, com a sinergia dos demais gestores municipais envolvidos direta ou indiretamente no projeto, bem como a realização do gerenciamento de projeto orientado por um processo de boas práticas.

Sob o foco de indicadores de resultados, estão: cumprimento de metas e de prazo e ser relevante para a sociedade. Já para o segundo indicador, os gestores municipais disseram que o fator de sucesso está no atendimento aos anseios da população, atingindo-se 100% das metas previstas no escopo inicial do projeto, e o que espera-se desse projeto de sucesso, é que cause um impacto positivo e relevante para a comunidade, conforme mencionado anteriormente.

Na categoria de indicadores de infraestrutura, o fator de sucesso entre as manifestações dos entrevistados é a continuidade do governo por aproximadamente vinte anos; o fato de a maioria dos funcionários ser concursada; a maioria dos secretários municipais nomeados ser funcionários de carreira; e a criação de uma estrutura organizacional mais enxuta, o que agiliza a tomada de decisão estratégica conforme ilustra o Quadro 12, a seguir:

Quadro 12: Identificação de fatores de sucesso dos projetos segundo os Secretários Municipais.

Indicadores de Processo	Indicadores de Resultado
<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento da equipe do projeto. - Seguir o escopo do projeto. - Posicionamento do Prefeito em querer fazer acontecer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprir metas por meio de indicadores. - Atingir 100% das metas previamente planejadas. - Ser relevante para a sociedade. - Concluir o projeto de acordo com o prazo estabelecido. - Seguir as nove áreas do conhecimento previsto no guia de boas práticas.
Indicadores de estrutura	
<ul style="list-style-type: none"> - Continuidade do governo (20 anos). - A maioria dos funcionários é concursada. - A maioria dos secretários são funcionários de carreira. - A estrutura organizacional é enxuta. 	

Fonte: Elaborado pelo Autor

e) Objetivo da análise: Evidenciar fragilidades do processo de gestão de projetos.

A abordagem sobre fragilidade retomou vários aspectos apontados pelos entrevistados em abordagens anteriores. Assim, por exemplo, foi evidenciada a falta de mão-de-obra qualificada no quadro do funcionalismo, bem como a morosidade para dar andamento aos processos; o impedimento de compartilhamento de informações orçamentárias pela falta de integração entre as secretarias municipais por um sistema informatizado de gestão (essa situação impossibilita o remanejamento de dotação orçamentária); a burocracia nos trâmites administrativos, uma vez que há condicionamento à Lei Federal 8666/1993 (Lei das Licitações Públicas); a falha na previsão orçamentária e o não cumprimento do cronograma.

Ainda, a personalização de interesses e a não participação da sociedade nos projetos também foram apontados como fatores que fragilizam o processo de gestão de projetos.

Para melhor visualização, segue o Quadro 13, a seguir, contendo a retomada das dificuldades pela evidência das fragilidades na gestão dos projetos na Prefeitura de Praia Grande.

Quadro 13 – Retomada das dificuldades pela evidência das fragilidades.

- Falta de mão-de-obra qualificada.
- Falha na previsão orçamentária.
- Falta de divulgação dos projetos à sociedade.
- Falta de sistemas de informação integrando as secretarias municipais.
- Falta de participação da sociedade nos projetos.
- Personalização de interesses.
- A burocracia administrativa.
- A orientação jurídica (Lei das Licitações Públicas) que engessam a máquina pública.
- Cumprimento do cronograma.

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2 Resultados da Fase Descritiva-Quantitativa: atendimento aos objetivos da pesquisa

Conforme mencionado anteriormente no subitem 3.4 (Planejamento da análise de dados), os resultados oriundos da aplicação do questionário, foram analisados à luz de uma convenção adaptada da interpretação dos valores do coeficiente de correlação linear (Quadro 8). Assim, por exemplo, diante de uma expectativa máxima de resultado médio equivalente a 10 pontos, para uma dada variável, a observação de uma nota média acima de zero a até 2 pontos significou um nível de aderência muito baixa à expectativa teórica; acima de 2,0 até 4,0 pontos, nível de aderência baixa; acima de 4,0 até 7,0 pontos, nível de aderência moderada; acima de 7,0 até 9,0 pontos, nível de aderência alta; e acima de 9,0 pontos até menor que 10 pontos, nível de aderência muito alta, enquanto a nota máxima de 10 pontos significou perfeita aderência à expectativa teórica.

4.2.1 Objetivo “a”: Evidenciar as características do ambiente de planejamento e operacionalização das ferramentas básicas de gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande, a partir da declaração de gestores de projetos.

Esse objetivo foi operacionalizado com 4 grupos analisados, a saber: ambiente de elaboração das ferramentas de gestão; características especiais do ambiente de planejamento de projeto; características especiais da condução do gerenciamento de projetos; e características do perfil dos gestores de projetos. Os resultados de cada um desses grupos são apresentados nas Tabelas 2 a 5, a seguir, os quais foram construídos na seguinte ordem: resultados apresentados pelas variáveis; resultados apresentados pelas dimensões de vínculo dessas variáveis; resultados apresentados pelos grupos de vínculo dessas dimensões; e, por fim, resultado apresentado pelo objetivo de vínculo desses grupos.

- Grupo Ambiente de elaboração das ferramentas de gestão.

Dimensão Elaboração de ferramentas de gestão: Conforme Lopes (1998); Carvalho (1999); Andrade *et al* (2005); Cidades (2005), no setor público municipal exige-se planejamento envolvendo múltiplas modalidades, como Plano Plurianual (PPA); Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO); e Lei Orçamentária Anual (LOA). Na Prefeitura de Praia Grande, o resultado da pesquisa descritiva-quantitativa revelou que essa dimensão obteve a nota média 7,42 pontos que, de acordo com a convenção de valores, a aderência apresenta-se no início do nível alto. A elaboração do PPA, LDO e LOA é avaliada de forma relativamente homogênea nesse patamar de aderência.

Dimensão Uso de Sistemas Informatizados: Ainda de acordo com os autores citados na dimensão anterior, foi questionado aos respondentes, gestores técnicos de projetos, se é utilizado sistema informatizado de informação, acessado por todas as secretarias municipais, para elaboração do PPA, da LDO e da LOA. O resultado sugere certa fragilidade nessa dimensão, visto que a nota média foi 6,11 pontos, o que representa aderência moderada.

Dimensão Fonte de Recursos: Conforme Souza e Carvalho (2001); Matus (2004) e Teixeira (2006); e Rojas (2008), o uso de recurso oriundo da iniciativa privada ou outros órgãos estaduais e federais, é uma prática das administrações municipais para financiar programas e projetos de interesse municipal. O resultado da pesquisa descritiva-quantitativa, sugere que a busca dos recursos junto à iniciativa privada ou outros entes federativos seria mais presente na Prefeitura de Praia Grande, obtendo a nota média 7,90 pontos, ficando no nível intermediário da faixa de aderência alta à expectativa teórica, enquanto a utilização do Fundo de Desenvolvimento Metropolitano da Baixada Santista seria um pouco menos utilizado, visto a nota média que ilustra a opinião dos entrevistados estar mais próxima do limite inferior da faixa de aderência alta (7,02 pontos). Na média, o uso de recursos externos pela Prefeitura de Praia Grande atinge nota 7,46 pontos, diante da expectativa máxima teórica de 10 pontos.

Dimensão Metropolização: Ainda considerando os autores da dimensão anterior, o resultado da pesquisa sugere que, na Prefeitura de Praia Grande, a questão da metropolização é avaliada com relativa importância, obtendo a nota média 7,66 pontos, posicionando-se um pouco além do primeiro quartil da faixa de aderência alta. A avaliação da importância dos municípios vizinhos na viabilização dos projetos parece ser um pouco mais reconhecida do que a filosofia da metropolização, situações ilustradas pelas notas médias 7,83 pontos e 7,48 pontos, respectivamente.

Dessa forma, a nota geral do grupo “ambiente de elaboração das ferramentas de gestão de projetos”, considerando as quatro dimensões apresentadas anteriormente, foi 7,08 pontos, ficando dentro do limite inferior da faixa de aderência alta. Esse resultado teria tido menor contribuição da dimensão de uso de sistemas informatizados (6,11 pontos - aderência moderada). Do outro lado, existiria uma maior contribuição compartilhada pelos outros três grupos (notas médias variando entre 7,42 e 7,66 pontos), com ligeiro destaque para a avaliação feita sobre a questão da metropolização (nota média de 7,66 pontos).

Tabela 2: Grupo ambiente de elaboração das ferramentas de gestão de projetos

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coeficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
A elaboração do Plano Plurianual (PPA) ocorre segundo um padrão de práticas e normas igual em todas as secretarias municipais.	60	7,22	7,00	0,36	alta
A elaboração da Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) ocorre segundo um padrão de práticas e normas igual em todas as secretarias municipais.	60	7,57	8,00	0,33	Alta
A elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) ocorre segundo um padrão de práticas e normas igual em todas as secretarias municipais.	60	7,48	8,00	0,34	Alta
Dimensão Elaboração das ferramentas de gestão	60	7,42	7,67	0,33	alta
Na elaboração do Plano Plurianual (PPA) é utilizado sistema informatizado de informação acessado por todas as secretarias municipais.	60	6,18	6,00	0,45	moderada
Na elaboração da Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) é utilizado sistema informatizado de informação acessado por todas as secretarias municipais.	60	6,07	5,50	0,47	moderada
Na elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) é utilizado sistema informatizado de informação acessado por todas as secretarias municipais.	60	6,08	6,00	0,45	moderada
Dimensão Uso de sistemas informatizados	60	6,11	6,00	0,45	moderada
Essa Prefeitura tem buscado recursos junto à iniciativa privada ou outros órgãos estaduais e federais para a execução de projetos.	60	7,90	8,00	0,24	alta
Essa Prefeitura utiliza muito recurso do Fundo de Desenvolvimento Metropolitano da Baixada Santista para financiar programas e projetos de interesse do município.	60	7,02	8,00	0,30	alta
Dimensão Fonte de recursos	60	7,46	8,00	0,24	alta
Essa Prefeitura considera a Metropolização da Baixada Santista como um fator muito importante para viabilização de seus projetos.	60	7,48	8,00	0,31	alta
Essa Prefeitura entende que a solução de alguns de seus projetos depende dos demais municípios vizinhos.	60	7,83	8,00	0,23	alta
Dimensão Metropolização	60	7,66	8,00	0,24	alta
Nota geral do grupo Ambiente de elaboração das ferramentas de gestão	60	7,08	7,20	0,24	alta

Fonte: Elaborado pelo Autor

- Grupo Características Especiais do Ambiente de Planejamento de Projeto.

Dimensão População como fonte de origem do projeto: Conforme Pfeiffer (2010), o corpo técnico em gerenciamento de projetos necessita ter conhecimento dos seus objetivos e do gerenciamento eficiente para o desenvolvimento local, sabendo das necessidades da população. Ainda segundo Maccari (2009), a equipe de gerenciamento de projetos deve ter conhecimento do ambiente cultural, social, político e físico do projeto. Na pesquisa realizada com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande, o resultado sugere que haveria, ainda, um espaço a ser ocupado pela população enquanto fonte de origem da concepção de projetos, visto que a nota média da “Dimensão População como Fonte de Origem do Projeto” apresentou nota média equivalente a 6,55 pontos, ou seja, dentro da faixa de aderência moderada.

Entretanto, o atendimento aos anseios da população é a variável com maior nota média (7,13 – faixa de aderência alta, embora próxima do limite mínimo dessa faixa). Em contrapartida, a menor nota média refere-se à avaliação da variável “os projetos são originados de problemas identificados pela ouvidoria” (5,72 pontos – posição intermediária na faixa de aderência moderada). Duas outras variáveis ocupam posições intermediárias no contexto dessa dimensão: projetos são originados de propostas de governo feitas durante a campanha - com média de 6,95 pontos e levantamento feito junto à população sobre suas necessidades - com média de 6,4 pontos, ambas na faixa de aderência moderada.

Dimensão Executivo como fonte de origem do projeto: Embora originalmente tenha obtido nota média 8,08 pontos, ficando dentro da faixa de aderência alta em relação à pontuação máxima, esta variável foi trabalhada de forma reversa, ou seja, quanto menor a nota menos favorável a expectativa de ter a população como fonte de origem de projetos a serem desenvolvidos pela administração municipal. Nesse sentido, a nota média 1,92 pontos indica que, na visão dos gestores técnicos, há um distanciamento entre a situação empírica e a situação esperada, o que é ilustrado pela faixa de aderência muito baixa registrada na tabela 3.

Dimensão Operacionalização dos projetos: Conforme Dinsmore (1999); Kerzner (2000); Kerzner (2001); Keelling (2002); Maximiano (2002); Meredith et al (2002); De Souza e Evaristo (2004); PMI (2004); PMBoK (2008); Amaral (2005); Iria (2005); Valeriano (2005); Oliveira e Peixoto (2007); e Vargas (2009), as principais características de um projeto são empreendimento não repetitivo; sequência clara e lógica de eventos; início, meio e término, e objetivo claro e definido.

Na pesquisa realizada com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande, o resultado sugere o detalhamento das atividades para sua execução e para sua finalização, visto que, nessa dimensão, a nota média foi 6,79 pontos, ficando na faixa de aderência moderada, com contribuição mais favorável da variável do detalhamento das atividades do projeto (nota média 7,10 pontos), do que dos seus objetivos durante o seu planejamento (nota média 6,48 pontos).

A nota geral do grupo Características Especiais do Ambiente de Planejamento de Projeto, considerando as três dimensões apresentadas anteriormente, foi 5,96 pontos, ficando dentro da faixa de aderência moderada, requerendo atenção maior na dimensão executivo como fonte de origem do projeto, fragilizada com nota média 1,92 pontos, ficando dentro da faixa de aderência muito baixa. No entanto, na dimensão operacionalização do projeto, obteve nota média 6,79 pontos, ficando dentro da faixa de aderência moderada.

Tabela 3: Grupo características especiais do ambiente de planejamento de projeto

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coeficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
Os projetos nessa Prefeitura são originados de propostas de governo feitas durante a campanha.	60	6,95	7,00	0,32	moderada
Os projetos dessa Prefeitura são originados de um levantamento feito junto à população sobre suas necessidades.	60	6,40	6,00	0,40	moderada
O conceito de projetos nessa Prefeitura é atender aos anseios da população.	60	7,13	8,00	0,34	alta
Os projetos nessa Prefeitura são originados de problemas identificados pela ouvidoria.	60	5,72	5,00	0,46	moderada
Dimensão População como fonte de origem do projeto	60	6,55	6,25	0,31	moderada
Os projetos nessa Prefeitura têm objetivos traçados pelo Prefeito (essa situação contraria a expectativa ideal de ter a população como fonte de origem)	60	1,92	2,00	1,06	*Muito baixa
Dimensão Executivo como fonte de origem do projeto	60	1,92	2,00	1,06	Muito baixa
Os projetos nessa Prefeitura têm objetivos claros e definidos.	60	6,48	7,00	0,42	moderada
O planejamento de projeto nessa Prefeitura contempla o detalhamento das atividades para sua execução e para sua finalização.	60	7,10	7,00	0,32	alta
Dimensão Operacionalização do projeto	60	6,79	7,00	0,34	moderada
Nota geral do grupo Características especiais do ambiente de planejamento de projeto	60	5,96	5,86	0,27	moderada

*a aderência é considerada muito baixa em relação a expectativa de ter a população como origem dos projetos a serem desenvolvidos.

Fonte: Elaborado pelo Autor

- Grupo Características Especiais da Condução do Gerenciamento de Projeto.

Dimensão Características Relativas à Equipe Técnica: Conforme Matus (2004); Castor (2005); e Teixeira (2009), a gestão empreendedora exige gestores profissionais que dominem práticas de gestão, que invistam em treinamento/capacitação de seus liderados, capazes de atingir a impessoalidade, neutralidade e racionalidade do aparato governamental, tornando a administração pública mais produtiva; maximizar seus resultados; otimizar seus custos; e prestar serviços de boa qualidade à coletividade voltados para o desenvolvimento da cidade e satisfação do cidadão. Foi sugerida, pela pesquisa realizada com os gestores técnicos, a fragilidade dessa dimensão, desde a falta de programa contínuo de treinamento/capacitação

para as equipes de gerenciamento de projetos, com nota média 4,30 pontos (faixa de aderência moderada próxima da baixa), como o relacionamento interpessoal da equipe técnica de projetos, com nota média 5,62 pontos. Entre esses patamares de avaliação, situou-se a nota média 5,38 pontos para o pleno conhecimento técnico da equipe em realizar o gerenciamento de projetos. Esses resultados geraram a nota média para a dimensão de 5,10 pontos, também ficando na faixa de aderência moderada.

Dimensão Características em Relação ao Gestor: Ainda de acordo com os autores mencionados na dimensão anterior, perguntas atinentes a essa dimensão foram realizadas aos gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande, com resultado médio equivalente a 5,88 pontos (faixa de aderência moderada), sugerindo também certa fragilidade dessa dimensão. Embora haja proximidade das notas médias observadas para as variáveis que compõem a dimensão, a menor pontuação é decorrente da avaliação sobre a não existência de um gestor para cada projeto, capaz de acompanhar todo o seu processo de execução (nota média de 5,73 pontos – faixa de aderência moderada).

Também, a avaliação sobre o perfil de liderança dos gestores de projetos apresentou aderência moderada à expectativa teórica máxima, com nota média de 6 pontos contra 10 pontos esperados). As habilidades dos gestores técnicos em gerenciar situações não previstas pela equipe técnica e em administrar conflitos da equipe técnica ficaram praticamente com notas médias de 5,95 e 5,85 pontos, respectivamente, resultando no patamar de moderada aderência à expectativa teórica.

Dessa forma, a nota geral do grupo Características Especiais da Condução do Gerenciamento de Projetos, considerando as duas dimensões apresentadas anteriormente foi 5,55 pontos, situando numa posição intermediária da faixa de aderência moderada. A contribuição menos favorável seria decorrente da Dimensão Características Relativas à Equipe Técnica, com nota média de 5,10 pontos, seguida de perto pela avaliação da Dimensão Características em Relação ao Gestor, com nota média de 5,88 pontos. Essa dimensão mostra, portanto, certa fragilidade no contexto do ambiente de planejamento e operacionalização das ferramentas básicas de gestão de projetos.

Tabela 4: Grupo características especiais da condução do gerenciamento de projetos

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coefficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
Nessa Prefeitura há um programa contínuo de treinamento e capacitação para as equipes de gerenciamento de projetos.	60	4,30	5,00	0,69	moderada
As equipes técnicas responsáveis pelo gerenciamento de projetos dessa Prefeitura tem total conhecimento técnico para realizar esse gerenciamento.	60	5,38	6,00	0,50	moderada
A equipe técnica de gerenciamento de projetos dessa Prefeitura apresenta um ótimo nível de relacionamento interpessoal.	60	5,62	6,00	0,49	moderada
Dimensão Características relativas a equipe técnica	60	5,10	5,67	0,51	moderada
Para cada projeto dessa Prefeitura existe um gestor responsável pelo acompanhamento de todo processo de execução do projeto.	60	5,73	6,00	0,52	moderada
No processo de gerenciamento de projetos dessa Prefeitura, os gestores responsáveis pelos projetos apresentam lideranças.	60	6,00	7,00	0,46	moderada
No processo de gerenciamento de projetos dessa Prefeitura, o gestor do projeto apresenta habilidades em gerenciar situações não previstas pela equipe técnica necessárias para a condução dos projetos.	60	5,95	6,00	0,44	moderada
No processo de gerenciamento de projetos dessa Prefeitura, o gestor do projeto apresenta habilidades em administrar conflitos da equipe técnica durante a condução dos projetos.	60	5,85	6,50	0,46	moderada
Dimensão Características em relação ao gestor	60	5,88	6,38	0,45	moderada
Nota geral do grupo Características especiais da condução do gerenciamento de projetos	60	5,55	5,93	0,46	moderada

Fonte: Elaborado pelo Autor

- Grupo Características do Perfil dos Gestores de Projetos.

Dimensão Características do Perfil dos Gestores de Projetos: Conforme Matus (2004); Castor (2005); e Teixeira (2009), a gestão pública municipal possui, ainda, modelo burocrático e os gestores de projetos têm um papel importante na formação da equipe de projetos; na integração dos integrantes da equipe; na capacidade de comunicação com a equipe de projetos; na capacidade de lidar com os liderados. O resultado da pesquisa realizada com os gestores técnicos evidenciou nota média de 5,90 pontos, ficando dentro da faixa de

aderência moderada das características do perfil dos gestores de projetos na Prefeitura de Praia Grande, em relação à situação teórica esperada. As dez variáveis ilustradas do perfil do gestor apresentaram notas médias com pequena variação, e somente três variáveis atingiram o patamar da nota 6, a saber, “...capacidade de formar uma boa equipe técnica para executar o gerenciamento do projeto” (6,17 pontos), “capacidade de comunicação com outros departamentos dessa prefeitura” (6,05 pontos) e “capacidade de se comunicar com a equipe de gerenciamento” (6,05 pontos). Entre os resultados observados, as duas menores notas médias referem-se à “capacidade de agregar funcionários em torno de um objetivo comum” e, de forma ratificadora, à “capacidade de moldar e manter um espírito de corpo, de união em torno de um objetivo comum”, ambas com nota média de 5,78 pontos.

Tabela 5: Grupo características do perfil dos gestores de projetos

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coefficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
No perfil dos gestores de projetos dessa Prefeitura predomina a capacidade de formar uma boa equipe técnica para executar o gerenciamento do projeto	60	6,17	7,00	0,42	moderada
No perfil dos gestores de projetos dessa Prefeitura predomina a capacidade de comunicação com a equipe de gerenciamento do projeto	60	6,00	6,50	0,44	moderada
No perfil dos gestores de projetos dessa Prefeitura predomina a capacidade de comunicação com outros departamentos dessa prefeitura	60	6,05	6,00	0,43	moderada
No perfil dos gestores de projeto dessa Prefeitura predomina a capacidade de saber lidar com os liderados, ou seja, levando em consideração a forma de ser de cada um.	60	5,80	6,00	0,46	moderada
No perfil dos gestores de projeto dessa Prefeitura predomina a capacidade de envolver o grupo de servidores que estão ao redor para que todos trabalhem de forma única.	60	5,83	6,50	0,47	moderada
No perfil dos gestores de projeto dessa Prefeitura predomina o bom-senso, ou seja, um comportamento coerente ao longo do tempo.	60	5,83	7,00	0,49	moderada
No perfil dos gestores de projeto dessa Prefeitura predomina a capacidade de agregar os funcionários em torno de um objetivo comum.	60	5,78	6,00	0,49	moderada
No perfil dos gestores de projeto dessa prefeitura predomina o uso de um método claro de condução dos processos e procedimentos relacionados aos projetos.	60	5,88	6,50	0,47	moderada
No perfil dos gestores de projeto dessa Prefeitura predomina uma visão sistêmica, ou seja, voltada para a situação geral do país e do município, mas focado na área pública.	60	5,83	6,00	0,50	moderada
No perfil dos gestores de projeto dessa prefeitura predomina a capacidade de moldar e manter um espírito de corpo, de união em torno de um objetivo.	60	5,78	6,00	0,47	moderada
Nota geral do grupo Características do perfil dos gestores de projetos	60	5,90	6,20	0,44	moderada

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.2 Objetivos “b” e “c”: Avaliar o padrão de gestão de projetos praticado na Prefeitura de Praia Grande, segundo o guia de boas práticas, e evidenciar os *gaps* e aderências das características da gestão de projetos da Prefeitura de Praia Grande em relação ao guia de boas práticas.

Esses objetivos possuem 9 (nove) grupos correspondentes às nove dimensões do guia de boas práticas de gerenciamento de projetos, ou seja, Plano de gerenciamento do escopo/integração dos projetos; Plano de gerenciamento do cronograma dos projetos; Plano de gerenciamento dos custos dos projeto; Plano de gerenciamento da qualidade dos projetos; Plano de gerenciamento de pessoal dos projetos; Plano de gerenciamento das comunicações dos projetos; Plano de gerenciamento de riscos dos projetos; Plano de gerenciamento de aquisições dos projetos; e Características do gerenciamento dos projetos. Os resultados de cada um desses grupos estão contidos nas Tabelas 6 a 14, a seguir, e ilustram os resultados da avaliação de cada variável e da dimensão à qual se vinculam.

Na sequência, dois procedimentos de análise são apresentados. No primeiro, buscou-se representar uma visão conjunta dos resultados observados para as nove dimensões/área do conhecimento referenciadas no guia de boas práticas selecionado para orientação desse estudo (guia PMBoK), de forma a tornar aparente o padrão médio de execução do gerenciamento de projeto (situação empírica). Essa visão foi representada pelo conjunto das notas médias de avaliação das dimensões obtidas conforme a opinião dos entrevistados (Tabela 15). No segundo, buscou-se comparar esse padrão médio de execução do gerenciamento de projeto, obtido à luz da avaliação individualizada das variáveis ilustrativas das atividades de cada dimensão/área de conhecimento do guia PMBoK, com a avaliação intuitiva dos entrevistados sobre o nível de qualidade da execução de cada dimensão do gerenciamento de projeto. Essa comparação permitiu avaliar se havia convergência (ou não) da opinião sobre o gerenciamento de projeto obtido em cada formato de investigação (Tabela 16).

- Grupo Plano de Gerenciamento do Escopo/Integração do Projeto.

Dimensão Plano de gerenciamento do escopo/integração do projeto: Conforme o guia de boas práticas PMBoK (2004), uma das áreas de conhecimento é o gerenciamento do escopo/integração do projeto. Os resultados da pesquisa com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande, indicam nota média 6,57 pontos nessa dimensão, ficando dentro da faixa de aderência moderada. A média de pontos nessa dimensão é relativamente

homogênea, variando entre 6,32 pontos (variáveis: desenvolvimento do termo de abertura do projeto; desenvolvimento da descrição preliminar do projeto) e 6,88 pontos (variável: o escopo do projeto descreve com clareza o termo de aceite da entrega do projeto).

A contagem das classificações para as variáveis da dimensão totaliza 10 (dez) qualificações no nível moderado em dez variáveis avaliadas, ou seja, essa área do gerenciamento do projeto na Prefeitura de Praia Grande apresenta-se ainda com certo distanciamento da situação ideal de aderência perfeita.

Tabela 6: Grupo plano de gerenciamento do escopo/integração do projeto

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coeficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
Desenvolvimento com clareza do termo de abertura do projeto que autoriza formalmente um projeto ou uma fase do projeto.	60	6,32	6,00	0,40	moderada
Desenvolvimento com clareza da descrição preliminar do projeto.	60	6,32	6,00	0,38	moderada
Desenvolvimento com clareza de declaração detalhada do edital do projeto.	60	6,63	6,50	0,37	moderada
Registro das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares do edital.	60	6,62	7,00	0,35	moderada
Edital descreve com clareza o monitoramento e controle dos processos a serem usados para iniciar, planejar, executar e encerrar um projeto.	60	6,72	7,00	0,36	moderada
Edital descreve com clareza o plano de gerenciamento a ser executado no projeto.	60	6,58	6,50	0,39	moderada
Identificação com clareza das principais entregas do projeto subdivididas em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.	60	6,45	7,00	0,37	moderada
Edital descreve com clareza o termo de aceite da entrega do projeto.	60	6,88	7,00	0,35	moderada
Apresentação com clareza das mudanças que podem ser aceitas durante o gerenciamento do projeto.	60	6,63	6,00	0,37	moderada
Nota geral do grupo Plano de gerenciamento do escopo/integração dos projetos	60	6,57	6,44	0,33	moderada

Fonte: Elaborado pelo Autor

- Grupo Plano de Gerenciamento do Cronograma do Projeto.

Dimensão Plano de Gerenciamento do Cronograma do Projeto: Conforme o guia de boas práticas PMBoK (2004), uma das áreas de conhecimento é o gerenciamento de cronograma dos projetos. Os resultados da pesquisa com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande apontam nota média 6,20 pontos nessa dimensão, ficando dentro da faixa de aderência moderada. A média de pontos nessa dimensão é relativamente homogênea, variando entre 6,03 pontos (variável: controle das mudanças no cronograma do projeto) e 6,42 pontos (variável: estimativa do tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma).

A contagem das classificações para as variáveis da dimensão totaliza 7 (sete) qualificações no nível moderado em 7 variáveis avaliadas, ou seja, essa área do gerenciamento do projeto na Prefeitura de Praia Grande apresenta-se ainda com certo distanciamento da situação ideal de aderência perfeita.

Tabela 7: Grupo plano de gerenciamento do cronograma do projeto

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coeficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
Identificação com clareza das atividades específicas do cronograma que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto.	60	6,20	6,00	0,38	moderada
Identificação com clareza do seqüenciamento das atividades do cronograma.	60	6,25	6,50	0,37	moderada
Estimativa do tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma.	60	6,42	7,00	0,35	moderada
Estimativas do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar as atividades individuais do cronograma.	60	6,17	6,50	0,39	moderada
Análise dos recursos necessários, restrições do cronograma, durações e seqüências de atividades para criar o cronograma do projeto.	60	6,12	6,00	0,38	moderada
Controle das mudanças no cronograma do projeto.	60	6,03	6,50	0,42	moderada
Nota geral do grupo Plano de gerenciamento do cronograma dos projetos	60	6,20	6,42	0,36	moderada

Fonte: Elaborado pelo Autor

- Grupo Plano de Gerenciamento de Custos do Projeto.

Dimensão Plano de Gerenciamento de Custos do Projeto: Conforme o guia de boas práticas PMBoK (2004), uma das áreas de conhecimento é o gerenciamento de custos dos projetos. Os resultados da pesquisa com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande indicam nota média 6,29 pontos nessa dimensão, ficando dentro da faixa de aderência moderada. A média de pontos nessa dimensão é relativamente homogênea, variando entre 6,20 pontos (variável: agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos) e 6,38 pontos (variável: desenvolvimento de estimativa dos custos dos recursos necessários para cada atividade do projeto).

A contagem das classificações para as variáveis da dimensão totaliza 4 (quatro) qualificações no nível moderado em quatro variáveis avaliadas, ou seja, essa área do gerenciamento do projeto na Prefeitura de Praia Grande apresenta-se ainda com certo distanciamento da situação ideal de aderência perfeita.

Tabela 8: Grupo plano de gerenciamento de custos do projeto

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coefficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
Desenvolvimento com clareza de estimativa dos custos dos recursos necessários para cada atividade do projeto.	60	6,38	7,00	0,40	moderada
Agregação com clareza dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos.	60	6,20	7,00	0,41	moderada
Controle dos fatores que criam as variações de custos e controle das mudanças no orçamento do projeto.	60	6,28	7,00	0,41	moderada
Nota geral do grupo Plano de gerenciamento de Custos dos projetos	60	6,29	6,83	0,40	moderada

Fonte: Elaborado pelo Autor

- Grupo Plano de Gerenciamento de Qualidade do Projeto.

Dimensão Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto: Conforme o guia de boas práticas PMBoK (2004), uma das áreas de conhecimento é o gerenciamento da qualidade dos projetos. Os resultados da pesquisa com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande

apontam nota média 6,28 pontos nessa dimensão, ficando dentro da faixa de aderência moderada. A média de pontos nessa dimensão é relativamente homogênea, variando entre 6,22 pontos (variáveis: monitoramento de resultados específicos do projeto, a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade; monitoramento de resultados de forma a identificar maneiras de eliminar as causas de desempenho insatisfatório) e 6,35 pontos (variáveis: identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto; identificação de como satisfazer os padrões de qualidade planejados).

A contagem das classificações para as variáveis da dimensão totaliza 6 (seis) qualificações no nível moderado em seis variáveis avaliadas, ou seja, essa área do gerenciamento do projeto na Prefeitura de Praia Grande apresenta-se ainda com certo distanciamento da situação ideal de aderência perfeita.

Tabela 9: Grupo plano de gerenciamento da qualidade do projeto

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coeficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
Identificação com clareza dos padrões de qualidade relevantes para o projeto.	60	6,35	6,50	0,37	moderada
Identificação com clareza de como satisfazer os padrões de qualidade planejados.	60	6,35	6,50	0,38	moderada
Aplicação integral das atividades de qualidade planejadas para o projeto.	60	6,25	6,00	0,38	moderada
Monitoramento de resultados específicos do projeto, a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade.	60	6,22	6,00	0,37	moderada
Monitoramento de resultados de forma a identificar maneiras de eliminar as causas de desempenho insatisfatório.	60	6,22	6,00	0,38	moderada
Nota geral do grupo Plano de gerenciamento da qualidade dos projetos	60	6,28	6,40	0,36	moderada

Fonte: Elaborado pelo Autor

- Grupo Plano de Gerenciamento de Pessoal (RH) do Projeto.

Dimensão Plano de Gerenciamento de Pessoal (RH) do Projeto: Conforme o guia de boas práticas PMBoK (2004), uma das áreas de conhecimento é o gerenciamento de pessoal dos projetos. Os resultados da pesquisa com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande indicam nota média 5,69 pontos nessa dimensão, ficando dentro da faixa de aderência

moderada. A média de pontos nessa dimensão é relativamente homogênea, variando entre 5,43 pontos (variáveis: desenvolvimento de ações para melhor interação da equipe do projeto; fornecimento de retorno sobre a avaliação de desempenho dos membros da equipe) e 5,83 pontos (variável: identificação do plano de gerenciamento de pessoal nos projetos), exceto “identificação das relações hierárquicas entre as funções presentes nos projetos” com nota média 6,17 pontos, embora essa nota média seja maior que outras variáveis dessa dimensão, ainda encontra-se dentro da faixa de aderência moderada.

A contagem das classificações para as variáveis da dimensão totaliza 11 (onze) qualificações no nível moderado em onze variáveis avaliadas, ou seja, essa área do gerenciamento do projeto na Prefeitura de Praia Grande apresenta-se ainda com certo distanciamento da situação ideal de aderência perfeita.

Tabela 10: Grupo plano de gerenciamento de pessoal (RH) do projeto

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coeficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
Identificação e documentação com clareza das funções dos Recursos Humanos nos projetos.	60	5,75	6,00	0,50	moderada
Identificação com clareza das responsabilidades de cada função no projeto.	60	5,73	6,00	0,49	moderada
Identificação com clareza das relações hierárquicas entre as funções presentes nos projetos.	60	6,17	6,50	0,45	moderada
Identificação com clareza do plano de gerenciamento de pessoal nos projetos.	60	5,83	6,00	0,47	moderada
Disponibilização de recursos humanos necessários para realizar o projeto.	60	5,68	6,00	0,47	moderada
Desenvolvimento de ações de melhoria de competências da equipe do projeto.	60	5,55	6,00	0,50	moderada
Desenvolvimento de ações para melhor interação da equipe do projeto.	60	5,43	6,00	0,49	moderada
Acompanhamento do desempenho dos membros da equipe.	60	5,65	6,00	0,49	moderada
Fornecimento de retorno sobre a avaliação de desempenho dos membros da equipe.	60	5,43	6,00	0,52	moderada
Resolução de problemas e coordenação de mudanças da equipe no projeto.	60	5,65	6,00	0,49	moderada
Nota geral do grupo Plano de gerenciamento de pessoal (RH) dos projetos	60	5,69	5,80	0,46	moderada

Fonte: Elaborado pelo Autor

- Grupo Plano de Gerenciamento das Comunicações do Projeto.

Dimensão Plano de Gerenciamento das Comunicações do Projeto: Conforme o guia de boas práticas PMBoK (2004), uma das áreas de conhecimento é o gerenciamento das comunicações dos projetos. Os resultados da pesquisa com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande apontam nota média 6,12 pontos nessa dimensão, ficando dentro da faixa de aderência moderada. A média de pontos nessa dimensão é relativamente homogênea, variando entre 6,05 pontos (variável: coleta e distribuição das informações sobre o desempenho do projeto) e 6,18 pontos (variável: gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto).

A contagem das classificações para as variáveis da dimensão totaliza 6 (seis) qualificações no nível moderado em seis variáveis avaliadas, ou seja, essa área do gerenciamento do projeto na Prefeitura de Praia Grande apresenta-se ainda com certo distanciamento da situação ideal de aderência perfeita.

Tabela 11: Grupo plano de gerenciamento das comunicações do projeto

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coeficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
Determinação com clareza das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto.	60	6,17	6,50	0,42	moderada
Distribuição das informações às partes interessadas no projeto.	60	6,12	6,00	0,41	moderada
Coleta e distribuição das informações sobre o desempenho do projeto.	60	6,05	6,00	0,41	moderada
Gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto.	60	6,18	7,00	0,39	moderada
Resolução de problemas de comunicação com as partes interessadas identificados no gerenciamento das comunicações.	60	6,07	6,00	0,42	moderada
Nota geral do grupo Plano de gerenciamento das Comunicações dos projetos	60	6,12	6,50	0,40	moderada

Fonte: Elaborado pelo Autor

- Grupo Plano de Gerenciamento de Riscos do Projeto.

Dimensão Plano de Gerenciamento de Riscos do Projeto: Conforme o guia de boas práticas PMBoK (2004), uma das áreas de conhecimento é o gerenciamento de riscos dos

projetos. Os resultados da pesquisa com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande indicam nota média 5,80 pontos nessa dimensão, ficando dentro da faixa de aderência moderada. A média de pontos nessa dimensão é relativamente homogênea, variando entre 5,53 pontos (variável: identificação dos novos riscos) e 5,97 pontos (variável: planejamento de como abordar, planejar e executar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto), exceto “desenvolvimento das ações para aproveitar as oportunidades” com média de 6,10 pontos, embora essa nota média seja maior que outras variáveis dessa dimensão, ainda está dentro da faixa de aderência moderada.

A contagem das classificações para as variáveis da dimensão totaliza 12 (doze) qualificações no nível moderado em doze variáveis avaliadas, ou seja, essa área do gerenciamento do projeto na Prefeitura de Praia Grande apresenta-se ainda com certo distanciamento da situação ideal de aderência perfeita.

Tabela 12: Grupo plano de gerenciamento de riscos do projeto

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coeficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
Planejamento com clareza de como abordar, planejar e executar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.	60	5,97	7,00	0,46	moderada
Determinação com clareza dos riscos que podem afetar o projeto.	60	5,80	6,00	0,47	moderada
Priorização com clareza dos riscos do projeto para análise ou ação adicional subsequente.	60	5,82	6,00	0,47	moderada
Análise quantitativa (numérica) do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.	60	5,95	6,00	0,45	moderada
Desenvolvimento com clareza das ações para aproveitar as oportunidades.	60	6,10	6,00	0,44	moderada
Desenvolvimento com clareza das ações para reduzir as ameaças.	60	5,92	6,00	0,45	moderada
Acompanhamento intensivo dos riscos identificados.	60	5,65	6,00	0,48	moderada
Monitoramento dos riscos residuais.	60	5,72	6,00	0,48	moderada
Identificação com clareza dos novos riscos.	60	5,53	6,00	0,50	moderada
Execução com clareza de planos de respostas a riscos.	60	5,55	6,00	0,48	moderada
Avaliação com clareza da eficácia do plano de respostas a riscos durante todo o projeto.	60	5,82	6,00	0,46	moderada
Nota geral do grupo Plano de gerenciamento de riscos dos projetos	60	5,80	6,23	0,45	moderada

Fonte: Elaborado pelo Autor

- Grupo Plano de Gerenciamento de Aquisições do Projeto.

Dimensão Plano de Gerenciamento de Aquisições do Projeto: Conforme o guia de boas práticas PMBoK (2004), uma das áreas de conhecimento é o gerenciamento de aquisições dos projetos. Os resultados da pesquisa com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande apontam nota média 6,57 pontos nessa dimensão, ficando dentro da faixa de aderência moderada, mas, próxima do limite inferior da faixa de aderência alta. A média de pontos nessa dimensão é relativamente homogênea, variando entre 6,42 pontos (variável: seleção de fornecedores mediante análise das propostas; escolha de um dentre possíveis fornecedores; e respectiva negociação de contrato por escrito) e 6,72 pontos (variável: documentação dos requisitos de produtos, serviços e resultados a serem obtidos nas contratações).

A contagem das classificações para as variáveis da dimensão totaliza 9 (nove) qualificações no nível moderado em nove variáveis avaliadas, ou seja, essa área do gerenciamento do projeto na Prefeitura de Praia Grande apresenta-se, ainda com certo distanciamento da situação ideal de aderência perfeita.

Tabela 13: Grupo plano de gerenciamento de aquisições do projeto

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coeficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
Determinação com clareza do que comprar para o projeto.	60	6,55	7,00	0,36	moderada
Determinação com clareza de quando comprar os itens definidos para o projeto.	60	6,48	7,00	0,38	moderada
Determinação com clareza de como fazer a compra dos itens definidos para o projeto.	60	6,58	7,00	0,38	moderada
Documentação com clareza dos requisitos de produtos, serviços e resultados a serem obtidos nas contratações.	60	6,72	7,00	0,36	moderada
Identificação com clareza de possíveis fornecedores para produtos e serviços a serem contratados.	60	6,48	7,00	0,42	moderada
Seleção com clareza de fornecedores mediante análise das propostas; escolha de um dentre possíveis fornecedores; e respectiva negociação de contrato por escrito.	60	6,42	7,00	0,45	moderada
Gerenciamento intensivo do contrato mediante o gerenciamento da relação entre o comprador e fornecedor, análise/documentação do desempenho atual ou passado de um fornecedor.	60	6,63	7,00	0,39	moderada
Encerramento com clareza do contrato aplicável ao projeto ou a uma fase do projeto incluindo a resolução de quaisquer itens em aberto.	60	6,68	7,00	0,36	moderada
Nota geral do grupo Plano de gerenciamento de aquisições dos projetos	60	6,57	6,88	0,37	moderada

Fonte: Elaborado pelo Autor

- Grupo Características do Gerenciamento do Projeto.

Esse grupo é corroborado com os demais grupos de boas práticas na gestão de projetos vistos nas tabelas enumeradas de 06 a 13, e corresponde a uma avaliação adicional.

Dimensão Características do Gerenciamento do Projeto: Os resultados da pesquisa com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande indicam nota média 5,84 pontos nessa dimensão, ficando dentro da faixa de aderência moderada. A média de pontos nessa dimensão é relativamente homogênea, variando entre 5,58 pontos (variável: gerenciamento de projetos dessa Prefeitura é executado combinando de forma ótima recursos financeiros, tecnológicos e humanos) e 5,90 pontos (variável: gerenciamento dos projetos dessa Prefeitura identifica

imprevistos no seu processo e sempre adota mudanças), exceto “gerenciamento de projetos dessa Prefeitura sempre elabora documento formal de encerramento do projeto quando esse é finalizado”, com média de 6,10 pontos, embora essa nota média seja maior que outras variáveis dessa dimensão, ainda encontra-se dentro da faixa de aderência moderada.

A contagem das classificações para as variáveis da dimensão totaliza 5 (cinco) qualificações no nível moderado em cinco variáveis avaliadas, ou seja, a dimensão Características do Gerenciamento do Projeto na Prefeitura de Praia Grande apresenta-se, ainda, certo distanciamento da situação ideal de aderência perfeita.

Tabela 14: Grupo características do gerenciamento do projeto

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coeficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
O gerenciamento de projetos dessa Prefeitura é executado combinando de forma ótima recursos financeiros, tecnológicos e humanos.	60	5,58	6,00	0,52	moderada
O gerenciamento dos projetos dessa Prefeitura é realizado com acompanhamento intensivo de todas as fases do projeto.	60	5,78	6,00	0,49	moderada
O gerenciamento dos projetos dessa Prefeitura identifica imprevistos no seu processo e sempre adota mudanças.	60	5,90	7,00	0,45	moderada
O gerenciamento de projetos dessa Prefeitura sempre elabora documento formal de encerramento do projeto quando esse é finalizado.	60	6,10	7,00	0,48	moderada
Nota geral do grupo Características do gerenciamento dos projetos	60	5,84	6,50	0,46	moderada

Fonte: Elaborado pelo Autor

Conforme visto anteriormente, as Tabelas 15 e 16, a seguir, representam a nota geral do agrupamento das questões das dimensões da área do conhecimento com enfoque no guia de boas práticas PMBoK, e o padrão médio de execução e padrão médio de qualidade geral das dimensões, também com ênfase nesse guia, respectivamente.

Os resultados da pesquisa com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande em relação ao “Padrão médio de qualidade geral do grupo da dimensão” da tabela 16, indicam menor nota média 5,77 pontos para o plano de gerenciamento de riscos, principalmente na variável “identificação clara dos novos riscos”; o plano de gerenciamento de pessoal também

apresenta-se com certo distanciamento da situação ideal de aderência perfeita, com nota média 5,87 pontos; o plano de gerenciamento das comunicações, com nota média de 6,12 pontos, está na faixa de aderência moderada; o plano de gerenciamento de custos, com nota média 6,33 pontos, também encontra-se na faixa de aderência moderada; o plano de gerenciamento de qualidade, com nota média 6,38 pontos, está na faixa de aderência moderada, ou seja, os respondentes têm percebido a importância dessa dimensão na gestão de projetos; o plano de gerenciamento de cronograma, com nota média 6,45 pontos, está também na faixa de aderência moderada; o plano de gerenciamento de aquisições, com nota média 6,70, está também na faixa de aderência moderada; e o plano de gerenciamento do escopo foi a dimensão que obteve a maior nota média, ou seja, 6,83 pontos, ficando na faixa de aderência moderada, mas próxima do limite inferior da faixa de aderência alta.

Tabela 15: Nota geral do agrupamento das questões das dimensões da área do conhecimento com enfoque no guia de boas práticas PMBoK

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coeficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
Padrão médio de qualidade geral do grupo da dimensão integração e elaboração do escopo (edital) do projeto.	60	6,83	7,00	0,31	moderada
Padrão médio de qualidade geral do grupo da dimensão gerenciamento do cronograma do projeto.	60	6,45	7,00	0,33	moderada
Padrão médio de qualidade geral do grupo da dimensão gerenciamento dos custos do projeto.	60	6,33	7,00	0,36	moderada
Padrão médio de qualidade geral do grupo da dimensão gerenciamento do padrão de qualidade do projeto.	60	6,38	6,00	0,33	moderada
Padrão médio de qualidade geral do grupo da dimensão gerenciamento de Recursos Humanos do projeto.	60	5,87	6,00	0,44	moderada
Padrão médio de qualidade geral do grupo da dimensão gerenciamento das comunicações do projeto.	60	6,12	6,00	0,38	moderada
Padrão médio de qualidade geral do grupo da dimensão gerenciamento de risco do projeto.	60	5,77	6,00	0,43	moderada
Padrão médio de qualidade geral do grupo da dimensão gerenciamento de aquisições/contrato do projeto.	60	6,70	7,00	0,36	moderada

Fonte: Elaborado pelo Autor

A Tabela 16, a seguir, faz comparação entre o padrão médio de execução e padrão médio de qualidade geral das dimensões com enfoque nas áreas do conhecimento previstas no guia de boas práticas PMBoK (PMI, 2004).

Tabela 16: Padrão médio de execução e padrão médio de qualidade geral das dimensões com enfoque nas áreas do conhecimento previstas no guia de boas práticas PMBoK.

Áreas do conhecimento (dimensão)	Padrão médio de execução do grupo da dimensão	Padrão médio de qualidade geral do grupo da dimensão
Plano de gerenciamento do escopo	6,57	6,83
Plano de gerenciamento do cronograma	6,20	6,45
Plano de gerenciamento de custos	6,29	6,33
Plano de gerenciamento de qualidade	6,28	6,38
Plano de gerenciamento de pessoal	5,69	5,87
Plano de gerenciamento das comunicações	6,12	6,12
Plano de gerenciamento de riscos	5,80	5,77
Plano de gerenciamento de aquisições	6,57	6,70

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.3 Objetivo “d”: Identificar dificuldades para a gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande, segundo a visão de seus gestores.

Esse objetivo foi operacionalizado com 1 (um) grupo analítico denominado Dificuldades. Os resultados desse grupo são apresentados na Tabela 17, a seguir, os quais foram construídos na seguinte ordem: resultados apresentados pelas variáveis, resultados apresentados pelas dimensões de vínculo dessas variáveis, resultados apresentados pelos grupos de vínculo dessas dimensões e, por fim, resultado apresentado pelo objetivo de vínculo desse grupo.

- Grupo Ambiente Dificuldades.

Neste grupo, a análise dos dados segue de forma diferente dos demais grupos do subitem 4.2 (Resultados da fase descritiva-quantitativa), isto é, quanto maior a nota média, maior a dificuldade encontrada na gestão de projetos, e quanto menor a nota média, menor a dificuldade. Neste caso, então, a situação esperada, ou considerada ideal, seria a não existência de aderência ou aderência mínima das dimensões desse grupo.

Dimensão Integração de áreas/equipe: Conforme Valeriano (1998); Dinsmore (1999); Verzuh (2001); Kerzner (2000); PMBoK (2004); Oliveira *et al* (2010), as políticas de projetos necessitam estar dedicadas, ou mesmo alinhadas, com os planejamentos municipais e, para

tanto, a equipe de projetos necessita ter boa capacidade de comunicação; capacidade de lidar com os liderados; legitimidade; bom-senso; capacidade de agregação; disciplina; visão sistêmica; e espírito de equipe.

Os resultados da pesquisa com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande indicam nota média 6,41 pontos nessa dimensão, ficando dentro da faixa de aderência moderada. O fator que mais contribuiu no resultado dessa dimensão foi a desmotivação da equipe (nota média 7,18 pontos), relacionada diretamente com a falta de integração com as secretarias municipais (nota média 6,33 pontos) e com o departamento de modernização tecnológica (nota média 6,98 pontos), além da falta de bom relacionamento humano (nota média 6,40 pontos), demonstrando fragilidade na integração da equipe de projetos com as demais áreas.

Dimensão Representatividade dos Interesses Coletivos: Ainda de acordo com os conceitos desses autores, e baseado na pesquisa realizada com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande, os resultados indicam nota média 6,69 pontos nessa dimensão, ficando dentro da faixa de aderência moderada. Na visão dos gestores técnicos, há significativa influência política na gestão de projetos (nota média 7,28 pontos) na Prefeitura de Praia Grande, e com menor intensidade a presença de interesses pessoais (nota média 6,10 pontos).

Dimensão Equipe de Projetos: Ainda de acordo com os conceitos desses autores, e baseado na pesquisa realizada com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande, os resultados da pesquisa indicam nota média 6,53 pontos (faixa de aderência moderada), significando que há fragilidade nessa dimensão, colaborando, para isso, o alto índice de rotatividade de funcionários (nota média 7,08 pontos) e a falta de mão-de-obra qualificada na equipe de projetos (nota média 5,97 pontos).

Dimensão Participação da População: Ainda de acordo com os conceitos desses autores, e baseado na pesquisa realizada com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande, os resultados da pesquisa apontam nota média 6,99 pontos, ficando na faixa de aderência moderada, mas próxima do limite superior da faixa de aderência alta, indicando a ausência de participação da sociedade no planejamento municipal, aspecto ratificado pela baixa frequência nas audiências públicas (nota média 7,47 pontos). Na visão dos gestores técnicos, a falta de infraestrutura pouco influencia na participação da população nesse planejamento (nota média 5,63 pontos).

Dessa forma, a nota geral do grupo Dificuldades, considerando as quatro dimensões apresentadas anteriormente, foi 6,62 pontos, ficando na faixa de aderência moderada, demonstrando certo desconforto e *gaps* principalmente na dimensão participação da população no planejamento municipal (nota média 6,99 pontos). As demais dimensões desse grupo representatividade dos interesses coletivos (nota média 6,69 pontos), equipe de projetos (nota média 6,53 pontos) e integração de áreas/equipe (nota média 6,41 pontos) ficaram na faixa de aderência moderada, demonstrando significativo distanciamento da situação ideal de aderência perfeita.

Tabela 17: Grupo dificuldades

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coefficiente de variação	Aderência dos resultados observados a situação de dificuldade *máxima
Falta de bom relacionamento humano.	60	6,40	7,00	0,43	moderada
Falta de integração nas secretarias/diretorias municipais.	60	6,33	7,00	0,44	moderada
Falha na previsão orçamentária.	60	5,17	5,50	0,60	moderada
Equipe desmotivada	60	7,18	7,50	0,34	alta
Falta de integração das secretarias com o Departamento de Modernização Tecnológica.	60	6,98	8,00	0,41	moderada
Dimensão Integração de áreas/equipe	60	6,41	6,60	0,35	moderada
Forte influência política.	60	7,28	8,00	0,38	alta
Presença de interesses pessoais.	60	6,10	6,50	0,54	moderada
Dimensão Representatividade dos interesses coletivos	60	6,69	7,00	0,42	moderada
Falta de mão-de-obra qualificada.	60	5,97	6,00	0,47	moderada
Alto índice de rotatividade de funcionários.	60	7,08	8,00	0,44	alta
Dimensão Equipe de projetos	60	6,53	7,00	0,36	moderada
Falta de infraestrutura para acomodar melhor o munícipe.	60	5,63	6,00	0,49	moderada
Falta de participação/envolvimento da comunidade na gestão de projetos.	60	7,47	8,00	0,34	alta
Falta de participação da sociedade nas audiências públicas.	60	7,87	8,50	0,30	alta
Dimensão Participação da população	60	6,99	7,17	0,29	moderada
Nota geral do grupo Dificuldades	60	6,62	6,92	0,31	moderada

*quanto maior a nota média maior a dificuldade encontrada na gestão de projetos.

Fonte: Elaborado pelo Autor

No grupo Dificuldades da Tabela 17, quanto maior a nota média, maior a dificuldade encontrada na gestão de projetos.

4.2.4 Objetivo “e”: Identificar fatores que caracterizam projetos de sucesso na Prefeitura de Praia Grande segundo a visão dos gestores.

Esse objetivo foi operacionalizado com 1 (um) grupo analítico denominado Fatores de sucesso de projeto. Os resultados desse grupo são apresentados na Tabela 18, a seguir, e ilustram os resultados da avaliação de cada variável e da dimensão a qual se vinculam.

- Grupo Fatores de Sucesso de Projeto.

Dimensão Fatores de Sucesso de Projeto: Conforme Jones e Thompson (2000); Barzelay (2001); Vigoda (2002); Castor (2005); Toledo (2008); e Maccari (2012), os fatores de sucesso são inserir o cidadão como seu cliente, além de boa comunicação interna e externa; satisfação da população; indicadores de custos, qualidade e tempo no gerenciamento e na execução das tarefas; apoio da alta administração; visão estratégica das necessidades da população; foco na inovação; compromissos com projetos mais importantes; flexibilização das ações em determinadas situações; aceitação do risco; incentivo à cultura empreendedora; habilidade técnica necessária para a condução do projeto; e habilidade em motivar as pessoas envolvidas com o projeto.

Os resultados da pesquisa com os gestores técnicos da Prefeitura de Praia Grande indicam nota média 6,70 pontos nessa dimensão, ficando dentro da faixa de aderência moderada, mas próxima do limite inferior da faixa de aderência alta. A média de pontos nessa dimensão é relativamente homogênea, variando entre 6,45 pontos (variável: elevado nível de motivação da equipe de planejamento do projeto) e 6,93 pontos (variável: capacidade gerencial do responsável pelo projeto).

A contagem das classificações para as variáveis da dimensão totaliza 17 (dezessete) qualificações no nível moderado em dezessete variáveis avaliadas, ou seja, esse grupo Fatores de sucesso de projeto na Prefeitura de Praia Grande apresenta-se ainda com certo distanciamento da situação ideal de aderência perfeita.

Tabela 18: Grupo fatores de sucesso de projeto

Discriminação	Número de respondentes	Média de pontos	Pontos medianos	Coefficiente de variação	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
Capacidade gerencial do gestor responsável pelo projeto.	60	6,93	7,00	0,34	moderada
Qualidade dos documentos elaborados para lançamento do projeto (edital).	60	6,85	7,00	0,35	moderada
Qualidade do gerenciamento dos indicadores de desempenho a serem obtidos.	60	6,83	7,00	0,34	moderada
Realização de atividades de seleção da ideia a partir das necessidades do município ou da população.	60	6,80	7,00	0,35	moderada
Definição precisa do perfil do público a ser beneficiado pelo projeto.	60	6,80	7,00	0,36	moderada
Qualidade da atividade de gerenciamento da realização das atividades de execução do projeto.	60	6,77	7,00	0,36	moderada
Comportamento de liderança do gestor responsável pelo projeto.	60	6,73	7,00	0,36	moderada
Capacidade do projeto traduzir as expectativas do público alvo em especificações a serem executadas.	60	6,72	7,00	0,34	moderada
Definição detalhada de indicadores de desempenho a serem alcançados na implantação do projeto: indicadores de custo, de qualidade e de tempo de implantação do projeto	60	6,72	7,00	0,34	moderada
Qualidade do gerenciamento dos custos do projeto.	60	6,72	7,00	0,36	moderada
Realização de atividades de análise de viabilidade (técnica e econômica) do projeto.	60	6,68	7,00	0,35	moderada
Habilidade no gerenciamento da comunicação com todas as partes interessadas no projeto (pessoas/grupos internos e externos).	60	6,62	7,00	0,39	moderada
Envolvimento intenso de várias áreas e secretarias municipais na execução do projeto	60	6,58	7,00	0,39	moderada
Motivação da equipe de execução do projeto.	60	6,50	7,00	0,40	moderada
Elevado nível de motivação da equipe de planejamento do projeto.	60	6,45	7,00	0,39	moderada
Envolvimento intenso de várias áreas e secretarias municipais no planejamento do projeto	60	6,45	6,50	0,40	moderada
Nota geral do grupo Fatores de sucesso de projeto	60	6,70	6,97	0,33	moderada

Fonte: Elaborado pelo Autor

Objetivando sintetizar a opinião dos entrevistados, cada um apresentou sua avaliação geral para as dimensões teóricas. Sendo assim, o Quadro 14, a seguir, evidencia a predominância de aderência dos resultados observados aos resultados esperados de cada grupo, vinculado ao seu respectivo objetivo específico, segundo a visão dos gestores técnicos.

Quadro 14 – Predominância de aderência dos resultados observados aos resultados esperados.

Objetivos específicos	Grupo	Predominância de aderência dos resultados observados aos resultados esperados
“a” Evidenciar as características do ambiente de planejamento e operacionalização das ferramentas básicas de gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande, a partir da declaração de gestores de projetos.	Ambiente de elaboração das ferramentas de gestão	ALTA
	Características especiais do ambiente de planejamento de projeto	MODERADA
	Características especiais da condução do gerenciamento de projetos	MODERADA
	Características do perfil dos gestores de projetos	MODERADA
“b” e “c” Avaliar o padrão de gestão de projeto, segundo o guia de boas práticas e evidenciar os gaps e aderências das características da gestão de projetos em relação ao guia de boas práticas PMBoK.	Plano de gerenciamento do escopo do projeto	MODERADA
	Plano de gerenciamento do cronograma do projeto	MODERADA
	Plano de gerenciamento dos custos do projeto	MODERADA
	Plano de gerenciamento da qualidade do projeto	MODERADA
	Plano de gerenciamento de pessoal do projeto	MODERADA
	Plano de gerenciamento das comunicações do projeto	MODERADA
	Plano de gerenciamento de riscos do projeto	MODERADA
	Plano de gerenciamento de aquisições do projeto	MODERADA
	Características do gerenciamento do projeto	MODERADA
“d” Identificar dificuldades para a gestão de projetos segundo a visão de seus gestores	Dificuldades	MODERADA
“e” Identificar fatores que caracterizam projetos de sucesso segundo a visão dos gestores.	Fatores de sucesso de projeto	MODERADA

Fonte: Elaborado pelo Autor

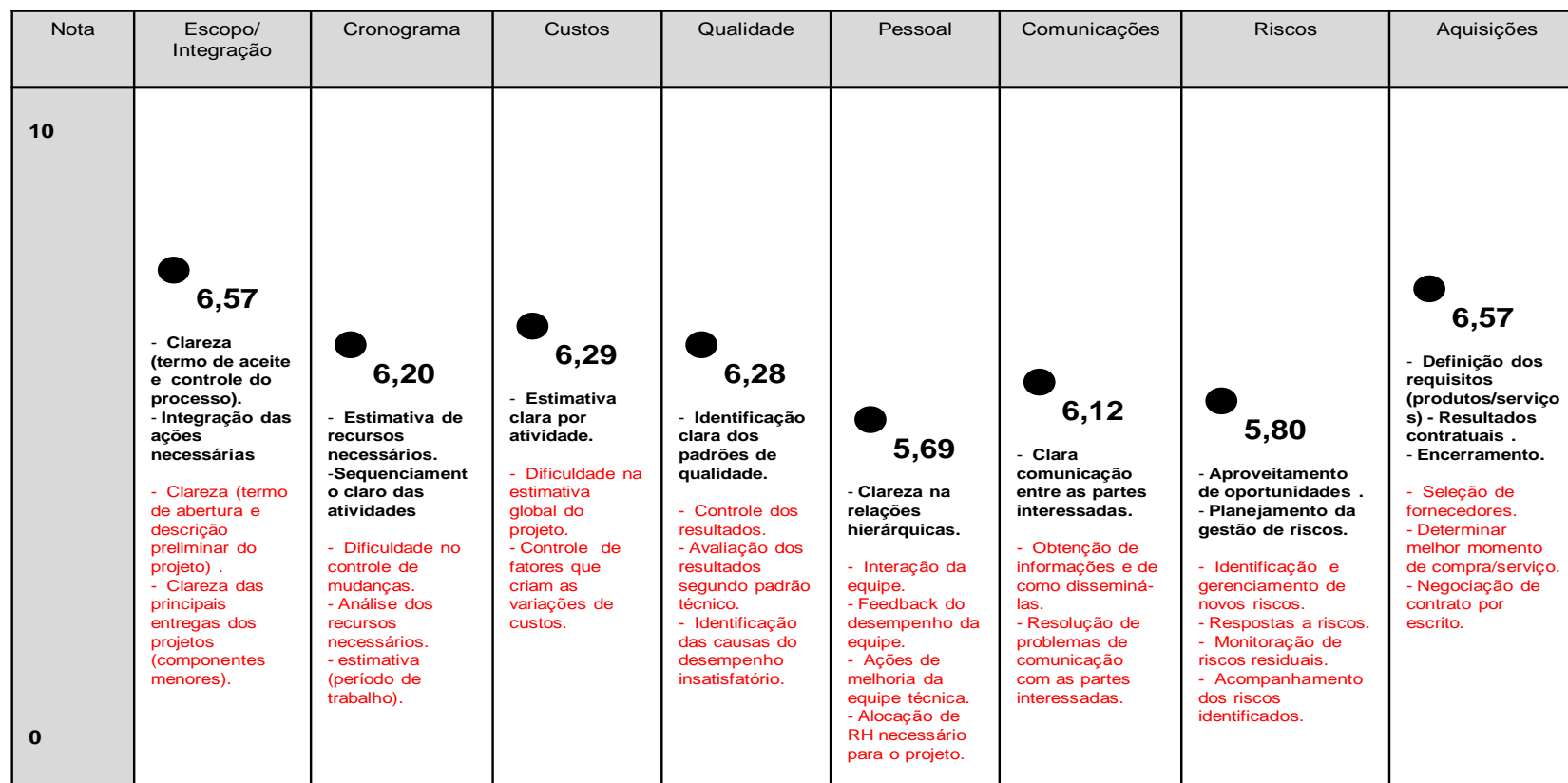
De modo geral, os grupos predominaram na faixa de aderência moderada à expectativa teórica. Contudo, o grupo de elaboração de ferramentas de gestão mostrou-se tecnicamente melhor posicionado no ambiente de gerenciamento de projeto, entretanto, os grupos: Plano de gerenciamento do escopo do projeto; Plano de gerenciamento de aquisições do projeto; e fatores de sucesso, embora com nota média acima de 6,50 pontos, apresentam-se com certo distanciamento da situação ideal de aderência perfeita.

Nesse sentido, há espaço significativo a ser trabalhado no gerenciamento de projetos na Prefeitura de Praia Grande. Embora as notas sejam relativamente homogêneas nas dimensões avaliadas, essas apresentaram evidências variáveis num patamar operacional mais crítico, tais como: desenvolvimento do termo de abertura e da descrição preliminar do projeto; seleção de fornecedores mediante análise das propostas; envolvimento de áreas e secretarias municipais no planejamento do projeto; e falta de motivação das equipes de execução e planejamento do projeto.

A título de síntese do conjunto de resultados, duas figuras foram elaboradas. A Figura 8, a seguir, oferece uma visualização rápida sobre os resultados obtidos em relação às áreas de conhecimento sugeridos pelo guia de boas práticas PMBoK (PMI, 2004), registrando as pontuações médias da aderência dessas dimensões à expectativa teórica apresentadas pelos grupos ilustrados.

Da mesma forma, a Figura 9, a seguir, oferece uma visualização rápida dos resultados relativos aos grupos “Ambiente de elaboração das ferramentas de gestão”; “Características especiais do ambiente de planejamento de projetos”; “Características especiais da condução do gerenciamento de projetos”; “Características do perfil dos gestores de projetos”; “Dificuldades”; e “Fatores de sucesso”, registrando as pontuações médias da aderência dessas dimensões à expectativa teórica apresentadas pelos grupos ilustrados.

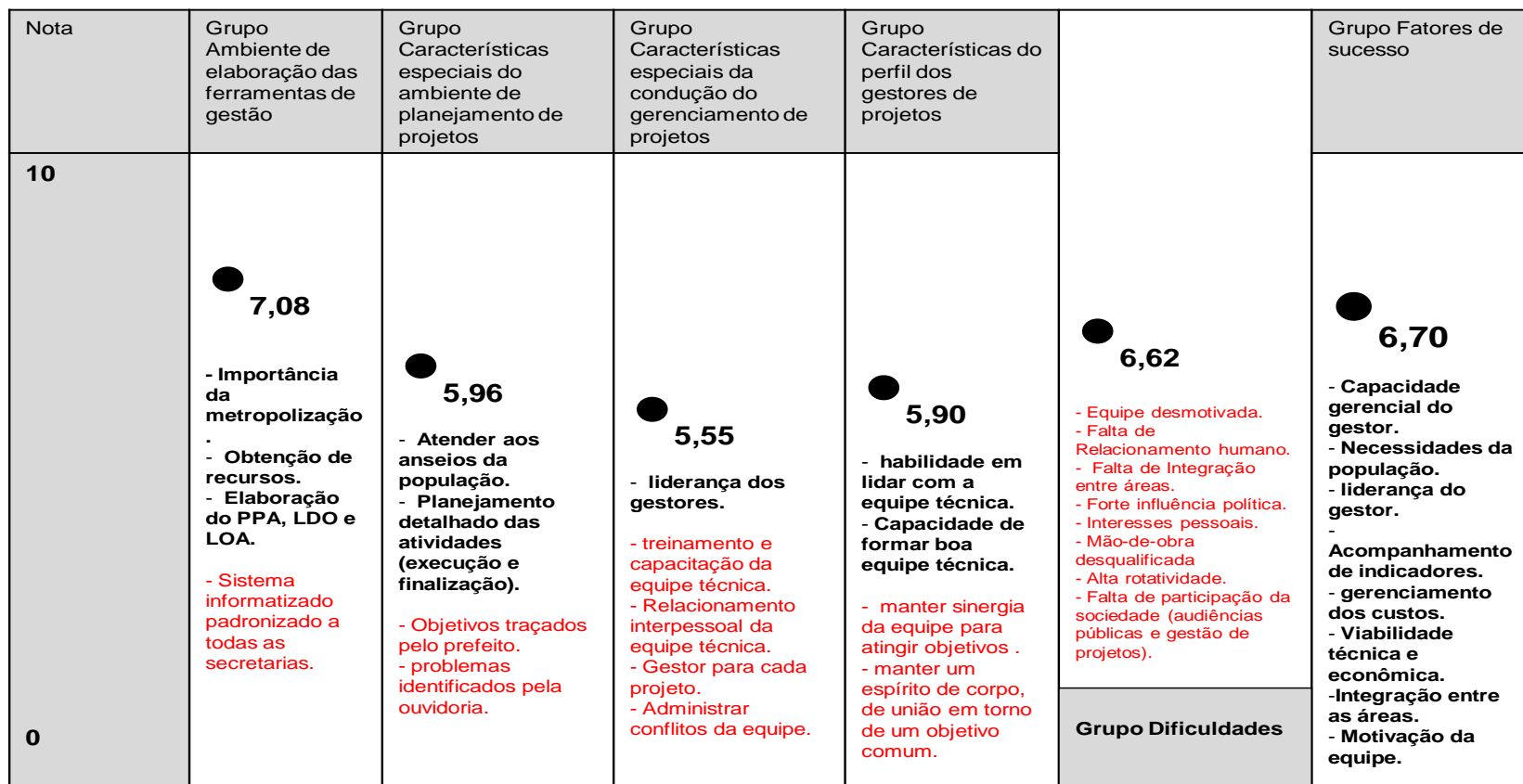
Figura 8 – Resultados obtidos em relação às áreas de conhecimento sugeridos pelo guia de boas práticas PMBoK



Fonte: elaborado pelo Autor.

Aderências
 Gaps

Figura 9 – Resultados obtidos em relação aos grupos relativos ao gerenciamento de projetos



Fonte: elaborado pelo Autor.

Aderências **Gaps**

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação teve como esforço de pesquisa identificar qual a situação atual da gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande (PPG), em relação aos parâmetros de boas práticas do guia PMBoK. A construção da resposta a essa questão foi sustentada por três bases de aprendizado. A primeira foi apoiada pelo esforço já realizado por outros pesquisadores, os quais disponibilizaram amplo referencial teórico, seja sobre as práticas em gerenciamento de projeto, seja sobre o ambiente de gestão do setor público, que tem sido olhado a partir de um novo contexto administrativo, em particular, enfatizando a prática do planejamento sob perspectiva advinda do setor privado.

A segunda, apoiada por uma abordagem exploratória, utilizou técnica qualitativa de coleta de dados – entrevista semidiretiva de forma a obter subsídios que contribuíssem para reforçar e complementar o esforço de aprendizado. Essa etapa evidenciou conceitos que permitiram operacionalizar construtos do ambiente municipal da gestão de projeto.

Entre os achados, está o entendimento de projeto, o qual evidencia duas visões conceituais, capazes de induzir estratégias significativamente diferenciadas para um mesmo *status quo* social, visto que uma visão entende a atuação pública como solucionadora de um problema/necessidade estabelecida, a outra, entendimento sobre projeto fora de uma configuração linear, associando-o à possibilidade de construção de uma nova configuração do futuro não associada ao passado, mas sim, a uma nova realidade delineada.

Ainda, essa fase também evidenciou a presença de pelo menos três dimensões de dificuldades na gestão de projetos: uma formadora do tipo de relacionamento entre as pessoas e entre essas e a missão pública municipal, outra formadora da qualidade dos interesses e outra, ainda, formadora da qualidade da atuação da equipe técnica.

Outra construção dessa fase referiu-se à identificação de pelo menos três dimensões de variáveis de sucesso dos projetos: as de estrutura administrativa, as de processo administrativo e as de orientação para resultado.

Por fim, a terceira fase, apoiada por uma abordagem descritiva de pesquisa e por um foco quantitativo de análise, trouxe resultados que, de forma geral, revelaram mais claramente o ambiente de dificuldades da gestão de projetos. Embora situado num patamar de moderada aderência ao que seria um quadro totalmente desfavorável, os resultados alertaram sobre a falta de participação da população na gestão dos projetos, sobre a sobreposição dos interesses

peçoais aos interesses da coletividade, e sobre a relativa fragilidade da equipe de gerenciamento e do ambiente de relacionamento.

Em especial, a pesquisa indicou que a falta de motivação da equipe técnica é o ponto mais fragilizado na dimensão integração de áreas/equipe, seguido pela falta de integração com o Departamento de Modernização Tecnológica e entre as próprias secretarias municipais, fato decorrente da falta de bom relacionamento humano apontado pelos gestores técnicos, traduzida pela terceira maior nota em termos de dificuldades relacionadas a essa dimensão.

Essa situação foi corroborada pelos resultados obtidos pelos fatores de sucesso colocados para avaliação, ou seja, a homogeneidade da opinião dos entrevistados, no patamar de aderência moderada em relação à expectativa, reforça a oportunidade para a ocupação de espaços propulsores do sucesso dos projetos.

Por outro lado, o ambiente de planejamento e operacionalização das ferramentas básicas da gestão de projetos, vinculado ao objetivo “a” desse estudo, parece apresentar um pouco mais de esforço em direção à situação ideal, visto que o grupo de dimensões que ilustra esse ambiente ficou ligeiramente melhor posicionado em termos de aderência à situação ideal, ainda que pontuada no início da faixa de aderência alta.

Os indicadores apontaram que há um maior reconhecimento pelos entrevistados da elaboração das ferramentas de gestão de projetos PPA, LDO e LOA, segundo um padrão e normas em todas as secretarias municipais da PPG. Também a questão da metropolização e do acesso/uso de recursos para os projetos, foi melhor avaliada no processo investigado, muito embora, o uso de sistemas informatizados para elaboração dessas ferramentas de gestão de projetos esteja mais fragilizado.

Assim, os resultados obtidos em resposta ao objetivo “a” dessa pesquisa indicaram que os projetos na PPG procuram atender aos anseios da população, entretanto verificou-se que há fragilidade em entregar esse produto aos cidadãos, pois os levantamentos realizados pela ouvidoria pouco interferem no planejamento dos projetos da PPG e que, embora os projetos tenham objetivos claramente definidos, tais objetivos são parcialmente traçados pelo Prefeito.

Os resultados da pesquisa revelaram, também, que há fragilidade no relacionamento interpessoal da equipe de projetos, além da falta de programa contínuo de treinamento/capacitação para a equipe de gerenciamento de projetos. Verificou-se, ainda, que apesar de os gestores de projetos na PPG terem espírito de liderança, não há um gestor para cada projeto, que acompanhe a sua execução desde seu início até a sua finalização.

Os resultados obtidos nessa pesquisa, em resposta aos objetivos “b” e “c”, ou seja, o padrão de gerenciamento praticado na Prefeitura de Praia Grande, segundo o guia de boas práticas e sua aderência ou *gap* ao guia de boas práticas, apontaram que em todas as áreas de conhecimento do gerenciamento de projeto há sensível distanciamento em relação ao guia de boas práticas, situação ilustrada no Quadro 15, a seguir:

Quadro 15 – Aderências e *gaps* segundo as áreas do conhecimento do guia de boas práticas PMBoK nos projetos da Prefeitura de Praia Grande

Áreas do conhecimento (guia de boas práticas PMBoK)	Objetivos “b” e “c” da pesquisa empírica
Plano de gerenciamento do escopo/integração	<p>Aderências: bom amadurecimento principalmente ao descrever com clareza o termo de aceite da entrega do projeto e pela clareza no monitoramento e controle dos processos a serem usados para iniciar, planejar, executar e encerrar um projeto.</p> <p><i>Gaps</i>: falta de clareza no desenvolvimento do termo de abertura do projeto que autoriza formalmente um projeto ou uma fase do projeto e falta de clareza na descrição preliminar do projeto.</p>
Plano de gerenciamento do cronograma	<p>Aderências: estimativa do tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma e identificação com clareza do sequenciamento das atividades do cronograma.</p> <p><i>Gaps</i>: dificuldade no controle das mudanças no cronograma do projeto.</p>
Plano de gerenciamento de custos	<p>Aderências: desenvolvimento com clareza de estimativa dos custos dos recursos necessários para cada atividade.</p> <p><i>Gaps</i>: falta de clareza na agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos.</p>
Plano de gerenciamento de qualidade	<p>Aderências: identificação com clareza dos padrões de qualidade relevantes para o projeto e de como satisfazer os padrões de qualidade planejados.</p> <p><i>Gaps</i>: falta de monitoramento de resultados específicos do projeto, a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e monitoramento de resultados de forma a identificar maneiras de eliminar as causas de desempenho insatisfatório.</p>
Plano de gerenciamento de pessoal	<p>Aderências: clareza das relações hierárquicas entre as funções presentes nos projetos.</p> <p><i>Gaps</i>: falta de desenvolvimento de ações para melhor interação da equipe do projeto e fornecimento de retorno sobre a avaliação de desempenho dos membros da equipe.</p>

Plano de gerenciamento das comunicações	<p>Aderências: gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e determinação com clareza das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto.</p> <p><i>Gaps:</i> dificuldade na coleta e distribuição das informações sobre o desempenho do projeto e resolução de problemas de comunicação com as partes interessadas, identificados no gerenciamento das comunicações.</p>
Plano de gerenciamento de riscos	<p>Aderências: Desenvolvimento com clareza das ações para aproveitar as oportunidades e planejamento com clareza de como abordar, planejar e executar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.</p> <p><i>Gaps:</i> falta de clareza na identificação dos novos riscos e na execução de planos de respostas a riscos.</p>
Plano de gerenciamento de aquisições	<p>Aderências: Documentação com clareza dos requisitos de produtos, serviços e resultados a serem obtidos nas contratações e encerramento com clareza do contrato aplicável ao projeto ou a uma fase do projeto incluindo a resolução de quaisquer itens em aberto.</p> <p><i>Gaps:</i> dificuldade na seleção de fornecedores mediante análise das propostas; escolha de um dentre possíveis fornecedores; respectiva negociação de contrato por escrito com a determinação de quando comprar os itens definidos para o projeto e quais possíveis fornecedores para produtos/serviços a serem adquiridos.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Complementarmente, em resposta ao objetivo “e” desse estudo - identificação de fatores de sucesso – registre-se que, embora dentro do nível de moderada aderência, a ordenação dos itens avaliados posiciona que a capacidade gerencial do gestor responsável de projeto é um ponto predominante na gestão dos projetos da PPG. A qualidade dos documentos elaborados para lançamento do projeto (escopo/edital), uma das áreas do conhecimento do guia de boas práticas PMBoK, é também um dos pontos destacados na gestão dos projetos, havendo bom acompanhamento dos indicadores de desempenho a serem obtidos e existe meio de definição precisa do perfil do público a ser beneficiado pelo projeto.

Embora seja pequena a variabilidade da nota média dos fatores de sucesso, a construção hierárquica da análise evidencia aqueles fatores posicionados na parte inferior da tabela e, assim, são percebidos com maior fragilidade na execução dos projetos, quais sejam: falta de envolvimento intenso de várias áreas e secretarias municipais no planejamento e execução dos

projetos e a deficiência de habilidade no gerenciamento da comunicação, uma das áreas do conhecimento do guia de boas práticas PMBoK, com todas as partes interessadas no projeto.

Os resultados dessa pesquisa não podem ser generalizados, visto tratar-se de estudo de apenas um caso. Contudo, esses resultados contribuem como força motriz para que futuros estudos, que vislumbrem a necessidade ou oportunidade de aprofundar no tema, possam partir de uma base de variáveis já construídas aqui, permitindo sua replicação e ampliação.

Essa pesquisa caracteriza-se por uma abordagem exploratória, o que alerta para os limites em termos de extrapolação ou inferência dos resultados descritos para outras Instituições.

Assim, outros estudos poderão ser envidados em busca de compreender detalhadamente as aderências e *gaps* das características da gestão de projetos em outras unidades administrativas municipais, o que, ao longo do tempo e em decorrência da intensidade de replicações, poderá gerar massa crítica suficiente para sugerir eventuais generalizações.

Independentemente de estudos acadêmicos, o instrumento de coleta de dados pode ser utilizado como uma ferramenta de avaliação do estágio de gerenciamento de projetos em outras administrações municipais.

Contudo, ratifica-se que os resultados obtidos na pesquisa da PPG são conclusivos somente no âmbito da sua esfera e orientam hipóteses a serem verificadas no âmbito de outras unidades da administração pública municipal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRUCIO, F.L.; SOARES, M.M.. **Redes Federativas no Brasil:** Cooperação intermunicipal no Grande ABC. São Paulo, Fundação Konrad Adenauer, 2001.
- ADUM, J. J.; COELHO, G. L. **O planejamento estratégico situacional – PES**, na gestão pública: O caso da Prefeitura da cidade de Juíz de Fora. 2004.
- AMARAL, M. *Technology innovation and Project management: building bridges across triple helix way.* In: *FIFTH INTERNACIONAL TRIPLE HELIX CONFERENCE, May 2005. Turin.* Anais...Turin: *TRIPLE HELIX*, 2005.
- ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios:** plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual. São Paulo: Atlas, 2005.
- AZEVEDO, S.; MARES, V.R.M. **A questão metropolitana no processo de reforma do Estado no Brasil.** 1999. www.crab.rutgers.edu. Acessado em 19/05/2012.
- BARZELAY, M. *The new public management: improving research and policy dialogue.* Regents of the University of California. California, Ucpres: 2001.
- BEER, M.; EISENSTAT, R.A.; SPECTOR, B. *Why change programs don't produce change.* **HARVARD BUSINESS REVIEW**, Boston, p. 158-166, nov./dec. 1990.
- BRASIL. Ministério das Cidades. **Plano diretor participativo:** guia para elaboração pelos municípios e cidadãos. Brasília: Confea, 2004.
- BEZERRA, C. A. **Impactos organizacionais da gestão de projetos em pequenas empresas de software.** ENANPAD, 2003.
- CAMPOS, H. M.; CSLILIAG, J. M.; SAMPAIO, M. **O mecanismo para eliminar desperdício na gestão de projetos.** Anais dos Seminários em Administração (V SEMEAD). FEA/USP. São Paulo, 27 e 28 de junho de 2001.
- CARVALHO, S.N. **Planejamento urbano e democracia:** a experiência de Santos. Tese de Doutorado. Campinas, Departamento de Ciência Política, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Unicamp, 1999.
- _____.; CASTOR, B.V.J. **Planejamento estratégico municipal:** empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, Paulo. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários.** 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CIDADES. **Livro de Plano Diretor Participativo.** Ministério das Cidades. 2005. Disponível em: <www.cidades.gov.br>. Acessado em 07/04/2012.

CINTRA, R. F.; VIEIRA, S. F. A. **O processo de implantação da Gestão de Projetos em Órgãos Públicos: um Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Dourado/MS.** Enampad 2007.

CLELAND, D. I. *Project leadership in Project management: strategic design and implementation.* 3.^a edição. Local: McGraw-Hill, 1999.

CLEMENTE, A. **Projetos empresariais e públicos.** São Paulo: Atlas, 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE SOUZA, K.C.; EVARISTO, J.R. *Managing Knowledge in Distributed Projects.* Communications of the ACM, New York, v.47, abr. 2004.

DIBA, R. D. **Regiões metropolitanas paulistas e coordenação intergovernamental: um estudo comparativo.** Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, 2004.

DINSMORE, P. C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos.** Rio de Janeiro; Qualimark, 1999.

GAMA, A.R.V.S. **Condições Básicas para Implantação de Sistemas Corporativos de Gestão de Projetos (EPM) – Um Estudo Comparativo com Sistemas ERP.** Anais dos Seminários em Administração (VI SEMEAD). FEA/USP. São Paulo, 2003.

GERRING, J. *What is a case study and what is it good for? American Political Science Review*, v. 98, n. 2, 2004.

GIL, A.C. **Estudo de Caso.** 1.^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODEARDO, BAQUERO, M. **Método de Pesquisa Pedagógica Estatística Psicoeducacional.** 5. Ed. Edições Loyola. 1970, 284p.

IHA, K. **A experiência da Região Metropolitana da Baixada Santista.** Os desafios da Gestão das Regiões Metropolitanas em Países Federativos. Brasília: Câmara dos Deputados/Frente Nacional de Prefeitos, 2005.

IRIA, A. **Gestão de projetos.** 2 ed. Atlas. São Paulo: Atlas, 2005.

JONES, L. R.; THOMPSON, F. **Um modelo para a nova gerência pública.**, v.51, n.a, p.41-79, 2000.

JUNQUEIRA, L.A.P.; INOJOSA, R.M.; KOMATSU, S. **Descentralização e intersetorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de Fortaleza.** In: El transito de La cultura burocrática al modelo de La gerencia pública. Caracas: Unesco/CLA. 1997.

KEELING, R. **Gestão de projetos:** uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, and controlling.** 7. Ed. USA: John Wiley & Sons, 2000.

KNIESS, C T; FROMM, R. F.; MACCARI, E. A.; BIANCOLINO, C. A; COSTA, G. **Gestão de projetos aplicada aos contratos de novos produtos no setor de autopeças.** R. eletr. Estrat. Neg, Florianópolis, v.4, n.2, jun/dez,2011.

KNIESS, C. T; TEIXEIRA, G.C.S; MACCARI, E.A. **Impactos do uso de técnicas de gerenciamento de projetos na realização de um evento educacional.** São Paulo, v.3, n.2, jul./dez. 2012.

KLINK, J. **Recent perspectives on metropolitan organization, functions, and governance.** In: Rojas, E.; CUADRADO, J. R. e FERNANDEZ, G., J.M. *Governingthe Metropolis. Principles and Cases. IADB and Harvard University, Washington DC and Canbridge, Mass.;* pp. 77-135, 2008.

KOFMAN, F. **Metamanagement: como fazer de sua vida profissional uma obra de arte: a nova consciência dos negócios.** v.3. São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência, 2002.

LANE, J. E. **The public sector: concepts, models and approaches.** London: Sage, 1993.

LOPES, R. **A cidade internacional: o planejamento estratégico de cidades.** Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

MACCARI, E. A, SANTOS, C.R, BATISTA, D.A., TOCURA, F.H, GUTIERREZ, J. **Gestão de projetos de TI em um grande banco Brasileiro.** *Future Studies Research Journal.* São Paulo, v. 1, n. 1, Jan./Jun., 2009.

MACRI, R. F.S. R.; RUIZ, J. M.; CUNHA, R.P. **Liderança e influência nas fases da gestão de projetos.** Revista Produção, v. 15. N. 3, P. 362-375, Set./Dez. 2005.

MADUREIRA, C.; RODRIGUES, M. **A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa.** *Comport. Organ. Gest. [online]. Vol.12, 2006.*

MATUS, C. A., **Senhor presidente:** Governantes governados. São Paulo. FUNDAP, 2004.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530p.

MEREDITH, J. R.; MANTEL JR., S.J. *Project management: a managerial approach*. 5.ed. New York: John Wiley & Sons, 2002.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOURA, R. et al. **Diagnóstico socioeconômico e da estrutura de gestão das Regiões Metropolitanas brasileiras**. In: Seminário internacional desafio da gestão das regiões metropolitanas em países federativos, 2004. Brasília. Anais. Brasília: Ministério das Cidades: Câmara dos Deputados: Fórum das Federações, 2004. Disponível em: www.observatorio.tk e em www.forumfed.org/programs/liviewpapers.asp. Acessado em 15/09/2012.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. RAP – Rio de Janeiro 44(6): 1453-75, Nov./Dez. 2010.

OLIVEIRA, M. B.; PEIXOTO, M. O. C. **Problematização da gestão do desenvolvimento do produto edifício**. In: Workshop brasileiro de gestão do processo de projetos na construção de edifícios, 7, 2007, Curitiba. Anais... Curitiba: [s.n.], 2007.

PABLO, A. L. et al. *Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector*. *Journal of Management Studies*, v. 44, n. 5, p. 187-207, 2002.

PFEIFFER, P. **Como Balanced Scorecard e Gerenciamento de Projetos podem aperfeiçoar o Planejamento Estratégico Municipal**. Rio de Janeiro, 2010.

PIMENTA, C. C.. **Novos modelos de gestão descentralizada e de parcerias para as administrações estaduais**. Rio de Janeiro, 1995.

PMBOK® - **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. Pennsylvania, USA: Newton Square, 2004/2008.

PMI. **PMBOK® - Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. Pennsylvania, USA: Newton Square, 2004.

RUSSO, R., R., JM, CUNHA, R.P.D., v. 15, n.3, Set./Dez. 2005.
<<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v15n3/v15n3a06.pdf>> acessado em 25/12/2012.

REZENDE, D.A. **Sistemas de informação e de conhecimentos para contribuir na gestão municipal**, vol. 8, n.3, outubro, 2005.

REZENDE, D.A. **Planejamento de informações públicas municipais: sistemas de informação e de conhecimento, informática e governo eletrônico integrados aos planejamentos das prefeituras e municípios**. Anais. Revista de Administração Pública vol. 41 n.º3, Rio de Janeiro (2007). <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122007000300007>> acesso em 10/06/2012.

ROJAS, E. **Governança de Regiões Metropolitanas da América Latina**, 2008. Disponível em:

<<http://www.emplasa.sp.gov.br/portalemplasa/fnem/Arquivos/Bid/8.%20Governança%20de%20Regiões%20Metropolitanas%20da%20América%20Latina%20-%20texto.pdf>>.

Acessado em: 26/11/2011.

ROMEIRO, M. C. et al. **Trabalho realizado pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)**, com o apoio do Fundo Multilateral de Investimentos (FOMIN) do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em parceria com a Prefeitura de São Caetano do Sul, 2011.

SANTOS, F. R. S.; CABRAL, Sandro. **FMEA and PMBoK applied to Project risk management. Proceedings of the 14th Internacional Conference on Management of Technology (IAMOT2005)**. Viena, Áustria. 22 a 26 de maio de 2005.

SANTOS, R.S.; RIBEIRO, E.M. **Poder municipal: participação, descentralização e políticas públicas inovadoras**. In: Encontro de administração pública e governança da ANPAD, 1., 2004, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro: Enapg, 2004.

SATO, C. E. Y.; DERGINT, D. A.; HATAKEYAMA, K. **Gestão de Projetos Tecnológicos em Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D): um estudo de caso**. X Anais do X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica (ALTEC2003). Cidade do México, 22 a 24 de outubro de 2003.

SHENHAR, A.J.; DVIR, D.; LEVY, O. *Mapping the dimensions of Project sucesss, Project Managment Journal*, v. 28, n.2, 1997.

SILVA, B. B. L.; MACIEIRA, A. R.; SANTOS, R. P. C. **Um olhar da engenharia de produção sobre administração pública municipal: compras e contratações na Prefeitura de Florianópolis**. XXIV Enegep Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2004.

SOUZA, C.; CARVALHO, I. M. M. **Reforma do Estado, descentralização e desigualdades**. Lua Nova, 48, 1999. p. 187-213.

STAKE, R. E. *The art of case research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

TEIXEIRA, M.A.C. **Construindo o Pacto para a Ação: o Caso da Região Metropolitana da Baixada Santista**. São Paulo, FGV, s.d. 2006.

TEIXEIRA, A. ANAIS. **Cadernos MetrÓpole**, São Paulo, v.11 n.22, PP.453-476, jul/dez 2009.

TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; MENDES, G.H.S.; JUGEND, D. **Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte**. São Carlos, v. 15, n. 1, p. 117-134, Jan./Abr., 2008.

VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

VALERIANO, D. L. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Halldo Brasil, 2005.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERZUH, E. **Gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VIGODA, E. *From responsiveness to collaboration: governance, citizens and the next generation of public administration*. *Public Administration Review*, v.62, p. 527-541. Washington: Sep./Oct., 2002.

<www.agem.sp.gov.br/pdf/Lei%20Complementar%20Estadual%20n%20853.pdf>. Acessado em 01/11/2011.

<www.praia grande.sp.gov.br/Administracao/leisdecretos_view.asp?codLeis=4101&Acao=busca>. Acessado em 15/03/2013.

WINCH, G. M.; KELSEY, J. What do construction project planners do? *International Journal of Project Management*, v. 23, n. 2, p. 141-149, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 3.ed. reimp. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DESCRITIVA-QUANTITATIVA

Prezado(a) Senhor(a)

Meu nome é Marcelo Yoshinori Kameiya. Sou mestrando da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS e estou realizando um estudo **sobre a atividade de gerenciamento de projetos na Prefeitura de Praia Grande.**

Para isto, solicito sua colaboração respondendo a esse questionário, cujas respostas serão tratadas no conjunto dos participantes, mantendo o sigilo dos posicionamentos individuais.

Agradeço por sua atenção e colaboração.

01) Considerando a forma como são elaboradas as ferramentas de gestão nessa Prefeitura, indique o quanto você discorda ou concorda com cada frase apresentada abaixo. Para isso, utilize a escala de notas de “0” a “10” onde a nota “0” (**zero**) significa DISCORDO TOTALMENTE e a nota “10” (**dez**) significa CONCORDO TOTALMENTE. Assim, quanto mais você discordar da frase menor deverá ser a nota, e quanto mais você concordar com a frase maior deverá ser a nota.

Discordo		Concordo
Totalmente		Totalmente
	----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	
0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

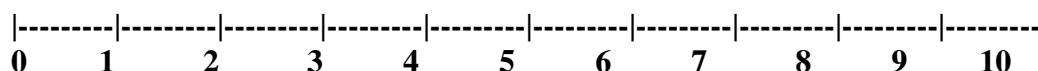
FRASES	Nota
A elaboração do Plano Plurianual (PPA) ocorre segundo um padrão de práticas e normas igual em todas as secretarias municipais.	
A elaboração da Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) ocorre segundo um padrão de práticas e normas igual em todas as secretarias municipais.	
A elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) ocorre segundo um padrão de práticas e normas igual em todas as secretarias municipais.	
Na elaboração do Plano Plurianual (PPA) é utilizado sistema informatizado de informação acessado por todas as secretarias municipais.	
Na elaboração da Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) é utilizado sistema informatizado de informação acessado por todas as secretarias municipais.	
Na elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) é utilizado sistema informatizado de informação acessado por todas as secretarias municipais.	
Essa Prefeitura tem buscado recursos junto à iniciativa privada ou outros órgãos estaduais e federais para a execução de projetos.	
Essa Prefeitura utiliza muito recurso do Fundo de Desenvolvimento Metropolitano da Baixada Santista para financiar programas e projetos de interesse do município.	
Essa Prefeitura considera a Metropolização da Baixada Santista como um fator muito importante para viabilização de seus projetos.	

Essa Prefeitura entende que a solução de alguns de seus projetos depende dos demais municípios vizinhos.	
--	--

02) Considerando a forma como são planejados os projetos nessa Prefeitura, indique o quanto você discorda ou concorda com cada frase apresentada abaixo. Para isso, utilize a escala de notas de “0” a “10” onde a nota “**0**” (**zero**) significa **DISCORDO TOTALMENTE** e a nota “**10**” (**dez**) significa **CONCORDO TOTALMENTE**. Assim, quanto mais você discordar da frase menor deverá ser a nota, e quanto mais você concordar com a frase maior deverá ser a nota.

**Discordo
Totalmente**

**Concordo
Totalmente**

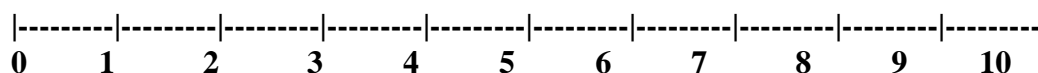


FRASES	Nota
Os projetos nessa Prefeitura são originados de propostas de governo feitas durante a campanha.	
Os projetos dessa Prefeitura são originados de um levantamento feito junto à população sobre suas necessidades.	
O conceito de projetos nessa Prefeitura é atender aos anseios da população.	
Os projetos nessa Prefeitura são originados de problemas identificados pela ouvidoria.	
Os projetos nessa Prefeitura têm objetivos claros e definidos.	
Os projetos nessa Prefeitura têm objetivos traçados pelo Prefeito.	
O planejamento de projeto nessa Prefeitura contempla o detalhamento das atividades para sua execução e para sua finalização.	

03) Para cada situação apresentada no quadro abaixo indique o quanto você discorda ou concorda que ela está presente na gestão de projetos nessa Prefeitura, dando uma nota entre “0” e “10”. Para responder, utilize a escala de notas de “0” a “10” onde a nota “**0**” (**zero**) significa **DISCORDO TOTALMENTE** e a nota “**10**” (**dez**) significa **CONCORDO TOTALMENTE**. Assim, quanto mais você discordar da frase menor deverá ser a nota, e quanto mais você concordar com a frase maior deverá ser a nota.

**Discordo
Totalmente**

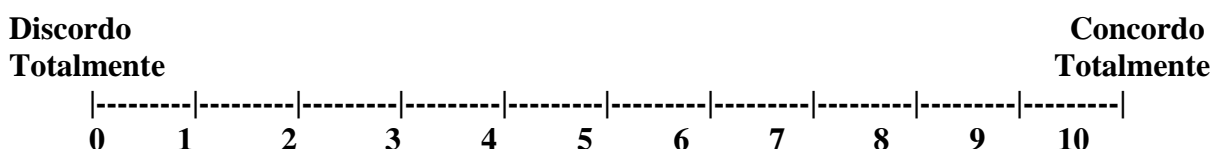
**Concordo
Totalmente**



FRASES	Nota
Falta de bom relacionamento humano.	
Falta de integração nas secretarias/diretorias municipais.	

Forte influência política.	
Presença de interesses pessoais.	
Falta de mão-de-obra qualificada.	
Alto índice de rotatividade de funcionários.	
Falha na previsão orçamentária.	
Equipe desmotivada	
Falta de integração com o Departamento de Modernização Tecnológica.	
Falta de infraestrutura para acomodar melhor o munícipe.	
Falta de participação/envolvimento da comunidade na gestão de projetos.	
Falta de participação da sociedade nas audiências públicas.	

04) Considerando a forma como são integrados e elaborados os editais de projetos nessa Prefeitura, indique o quanto você discorda ou concorda com cada frase apresentada abaixo. Para isso, utilize a escala de notas de “0” a “10” onde a nota “0” (**zero**) significa DISCORDO TOTALMENTE e a nota “10” (**dez**) significa CONCORDO TOTALMENTE. Assim, quanto mais você discordar da frase menor deverá ser a nota, e quanto mais você concordar com a frase maior deverá ser a nota.



FRASES	Nota
Desenvolvimento com clareza do termo de abertura do projeto que autoriza formalmente um projeto ou uma fase do projeto.	
Desenvolvimento com clareza da descrição preliminar do projeto.	
Desenvolvimento com clareza de declaração detalhada do edital do projeto.	
Registro das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares do edital.	
Edital descreve com clareza o monitoramento e controle dos processos a serem usados para iniciar, planejar, executar e encerrar um projeto.	
Edital descreve com clareza o plano de gerenciamento a ser executado no projeto.	
Identificação com clareza das principais entregas do projeto subdivididas em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.	
Edital descreve com clareza o termo de aceite da entrega do projeto.	
Apresentação com clareza das mudanças que podem ser aceitas durante o gerenciamento do projeto.	

4.a) De forma geral, dê uma nota entre 0 e 10 para expressar a sua opinião sobre o nível de qualidade de integração e elaboração do edital do projeto, nessa Prefeitura, lembrando que quanto menor o nível de qualidade menor deverá ser a nota e quanto maior a qualidade maior deverá ser a nota [_____]

05) Considerando a forma como são elaborados e implementados os cronogramas dos projetos nessa Prefeitura, indique o quanto você discorda ou concorda com cada frase apresentada abaixo. Para isso, utilize a escala de notas de “0” a “10” onde a nota “0” (**zero**) significa DISCORDO TOTALMENTE e a nota “10” (**dez**) significa CONCORDO TOTALMENTE. Assim, quanto mais você discordar da frase menor deverá ser a nota, e quanto mais você concordar com a frase maior deverá ser a nota.

Discordo	Concordo
Totalmente	Totalmente
----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

FRASES	Nota
Identificação com clareza das atividades específicas do cronograma que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto.	
Identificação com clareza do sequenciamento das atividades do cronograma.	
Estimativa do tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma.	
Estimativas do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar as atividades individuais do cronograma.	
Análise dos recursos necessários, restrições do cronograma, durações e sequências de atividades para criar o cronograma do projeto.	
Controle das mudanças no cronograma do projeto.	

5.a) De forma geral, dê uma nota entre 0 e 10 para expressar a sua opinião sobre o nível de qualidade do gerenciamento do cronograma previsto do projeto, nessa Prefeitura, lembrando que quanto menor o nível de qualidade menor deverá ser a nota e quanto maior a qualidade maior deverá ser a nota [_____]

06) Considerando a forma como são planejados e implementados os custos dos projetos nessa Prefeitura, indique o quanto você discorda ou concorda com cada frase apresentada abaixo. Para isso, utilize a escala de notas de “0” a “10” onde a nota “0” (**zero**) significa DISCORDO TOTALMENTE e a nota “10” (**dez**) significa CONCORDO TOTALMENTE. Assim, quanto mais você discordar da frase menor deverá ser a nota, e quanto mais você concordar com a frase maior deverá ser a nota.

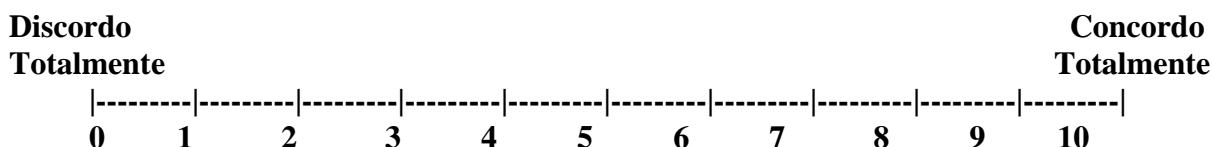
Discordo	Concordo
Totalmente	Totalmente
----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

FRASES	Nota
Desenvolvimento com clareza de estimativa dos custos dos recursos necessários para cada atividade do projeto.	
Agregação com clareza dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos.	

Controle dos fatores que criam as variações de custos e controle das mudanças no orçamento do projeto.	
--	--

6.a) De forma geral, dê uma nota entre 0 e 10 para expressar a sua opinião sobre o nível de qualidade do gerenciamento dos custos previstos do projeto, nessa Prefeitura, lembrando que quanto menor o nível de qualidade menor deverá ser a nota e quanto maior a qualidade maior deverá ser a nota [_____]

07) Considerando a forma como são planejados e implementados o padrão de qualidade dos projetos nessa Prefeitura, indique o quanto você discorda ou concorda com cada frase apresentada abaixo. Para isso, utilize a escala de notas de “0” a “10” onde a nota “0” (**zero**) significa DISCORDO TOTALMENTE e a nota “10” (**dez**) significa CONCORDO TOTALMENTE. Assim, quanto mais você discordar da frase menor deverá ser a nota, e quanto mais você concordar com a frase maior deverá ser a nota.



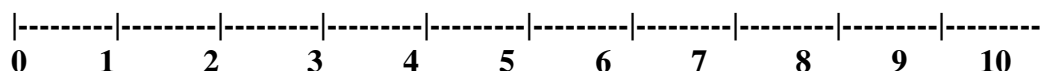
FRASES	Nota
Identificação com clareza dos padrões de qualidade relevantes para o projeto.	
Identificação com clareza de como satisfazer os padrões de qualidade planejados.	
Aplicação integral das atividades de qualidade planejadas para o projeto.	
Monitoramento de resultados específicos do projeto, a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade.	
Monitoramento de resultados de forma a identificar maneiras de eliminar as causas de desempenho insatisfatório.	

7.a) De forma geral, dê uma nota entre 0 e 10 para expressar a sua opinião sobre o nível de qualidade do gerenciamento do padrão de qualidade do projeto nessa Prefeitura, lembrando que quanto menor o nível de qualidade menor deverá ser a nota e quanto maior a qualidade maior deverá ser a nota [_____]

08) Considerando a forma como são planejados e implementados o gerenciamento de Recursos Humanos dos projetos nessa Prefeitura, indique o quanto você discorda ou concorda com cada frase apresentada abaixo. Para isso, utilize a escala de notas de “0” a “10” onde a nota “0” (**zero**) significa DISCORDO TOTALMENTE e a nota “10” (**dez**) significa CONCORDO TOTALMENTE. Assim, quanto mais você discordar da frase menor deverá ser a nota, e quanto mais você concordar com a frase maior deverá ser a nota.

**Discordo
Totalmente**

**Concordo
Totalmente**



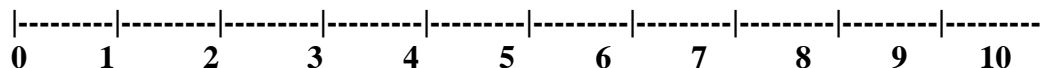
FRASES	Nota
Identificação e documentação com clareza das funções dos Recursos Humanos nos projetos.	
Identificação com clareza das responsabilidades de cada função no projeto.	
Identificação com clareza das relações hierárquicas entre as funções presentes nos projetos.	
Identificação com clareza do plano de gerenciamento de pessoal nos projetos.	
Disponibilização de recursos humanos necessários para realizar o projeto.	
Desenvolvimento de ações de melhoria de competências da equipe do projeto.	
Desenvolvimento de ações para melhor interação da equipe do projeto.	
Acompanhamento do desempenho dos membros da equipe.	
Fornecimento de retorno sobre a avaliação de desempenho dos membros da equipe.	
Resolução de problemas e coordenação de mudanças da equipe no projeto.	

8.a) De forma geral, dê uma nota entre 0 e 10 para expressar a sua opinião sobre o nível de qualidade do gerenciamento de Recursos Humanos do projeto nessa Prefeitura, lembrando que quanto menor o nível de qualidade menor deverá ser a nota e quanto maior a qualidade maior deverá ser a nota [_____]

09) Considerando a forma como são planejados e implementados o gerenciamento das comunicações dos projetos nessa Prefeitura, indique o quanto você discorda ou concorda com cada frase apresentada abaixo. Para isso, utilize a escala de notas de “0” a “10” onde a nota “0” (**zero**) significa DISCORDO TOTALMENTE e a nota “10” (**dez**) significa CONCORDO TOTALMENTE. Assim, quanto mais você discordar da frase menor deverá ser a nota, e quanto mais você concordar com a frase maior deverá ser a nota.

**Discordo
Totalmente**

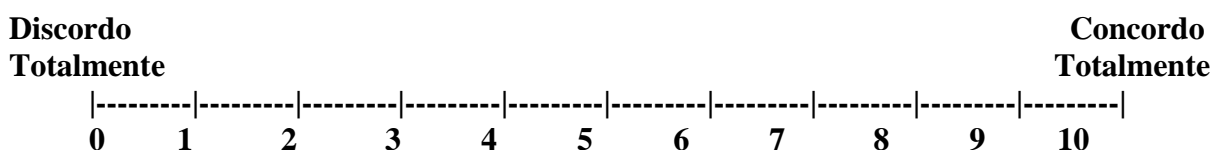
**Concordo
Totalmente**



FRASES	Nota
Determinação com clareza das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto.	
Distribuição das informações às partes interessadas no projeto.	
Coleta e distribuição das informações sobre o desempenho do projeto.	
Gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto.	
Resolução de problemas de comunicação com as partes interessadas identificados no gerenciamento das comunicações.	

9.a) De forma geral, dê uma nota entre 0 e 10 para expressar a sua opinião sobre o nível de qualidade do gerenciamento das comunicações sobre o projeto nessa Prefeitura, lembrando que quanto menor o nível de qualidade menor deverá ser a nota e quanto maior a qualidade maior deverá ser a nota [_____]

10) Considerando a forma como são planejados e implementados o gerenciamento de riscos dos projetos nessa Prefeitura, indique o quanto você discorda ou concorda com cada frase apresentada abaixo. Para isso, utilize a escala de notas de “0” a “10” onde a nota “0” (zero) significa DISCORDO TOTALMENTE e a nota “10” (dez) significa CONCORDO TOTALMENTE. Assim, quanto mais você discordar da frase menor deverá ser a nota, e quanto mais você concordar com a frase maior deverá ser a nota.



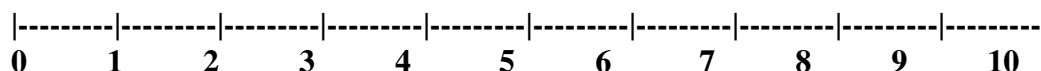
FRASES	Nota
Planejamento com clareza de como abordar, planejar e executar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.	
Determinação com clareza dos riscos que podem afetar o projeto.	
Priorização com clareza dos riscos do projeto para análise ou ação adicional subsequente.	
Análise quantitativa (numérica) do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.	
Desenvolvimento com clareza das ações para aproveitar as oportunidades.	
Desenvolvimento com clareza das ações para reduzir as ameaças.	
Acompanhamento intensivo dos riscos identificados.	
Monitoramento dos riscos residuais.	
Identificação com clareza dos novos riscos.	
Execução com clareza de planos de respostas a riscos.	
Avaliação com clareza da eficácia do plano de respostas a riscos durante todo o projeto.	

10.a) De forma geral, dê uma nota entre 0 e 10 para expressar a sua opinião sobre o nível de qualidade do gerenciamento de risco do projeto nessa Prefeitura, lembrando que quanto menor o nível de qualidade menor deverá ser a nota e quanto maior a qualidade maior deverá ser a nota [_____]

11) Considerando a forma como são planejados e implementados o gerenciamento de aquisições/contrato dos projetos nessa Prefeitura, indique o quanto você discorda ou concorda com cada frase apresentada abaixo. Para isso, utilize a escala de notas de “0” a “10” onde a nota “0” (zero) significa DISCORDO TOTALMENTE e a nota “10” (dez) significa CONCORDO TOTALMENTE. Assim, quanto mais você discordar da frase menor deverá ser a nota, e quanto mais você concordar com a frase maior deverá ser a nota.

**Discordo
Totalmente**

**Concordo
Totalmente**



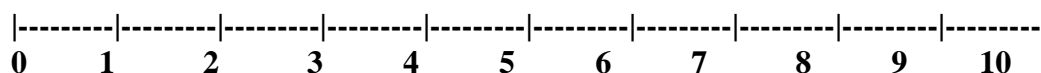
FRASES	Nota
Determinação com clareza do que comprar para o projeto.	
Determinação com clareza de quando comprar os itens definidos para o projeto.	
Determinação com clareza de como fazer a compra dos itens definidos para o projeto.	
Documentação com clareza dos requisitos de produtos, serviços e resultados a serem obtidos nas contratações.	
Identificação com clareza de possíveis fornecedores para produtos e serviços a serem contratados.	
Seleção com clareza de fornecedores mediante análise das propostas; escolha de um dentre possíveis fornecedores; e respectiva negociação de contrato por escrito.	
Gerenciamento intensivo do contrato mediante o gerenciamento da relação entre o comprador e fornecedor, análise/documentação do desempenho atual ou passado de um fornecedor.	
Encerramento com clareza do contrato aplicável ao projeto ou a uma fase do projeto incluindo a resolução de quaisquer itens em aberto.	

11.a) De forma geral, dê uma nota entre 0 e 10 para expressar a sua opinião sobre o nível de qualidade do gerenciamento de aquisições/contrato do projeto nessa Prefeitura, lembrando que quanto menor o nível de qualidade menor deverá ser a nota e quanto maior a qualidade maior deverá ser a nota [_____]

12) Considerando a forma como é conduzido o gerenciamento de projetos nessa Prefeitura, indique o quanto você discorda ou concorda com cada frase apresentada abaixo. Para isso, utilize a escala de notas de “0” a “10” onde a nota “0” (zero) significa DISCORDO TOTALMENTE e a nota “10” (dez) significa CONCORDO TOTALMENTE. Assim, quanto mais você discordar da frase menor deverá ser a nota, e quanto mais você concordar com a frase maior deverá ser a nota.

**Discordo
Totalmente**

**Concordo
Totalmente**



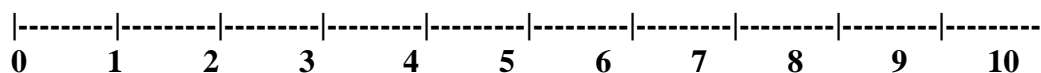
FRASES	Nota
Nessa Prefeitura há um programa contínuo de treinamento e capacitação para as equipes de gerenciamento de projetos.	
As equipes técnicas responsáveis pelo gerenciamento de projetos dessa Prefeitura tem total conhecimento técnico para realizar esse gerenciamento.	
A equipe técnica de gerenciamento de projetos dessa Prefeitura apresenta um ótimo nível de relacionamento interpessoal.	

Característica do perfil	Nota
No perfil dos gestores de projetos dessa Prefeitura predomina a capacidade de formar uma boa equipe técnica para executar o gerenciamento do projeto	
No perfil dos gestores de projetos dessa Prefeitura predomina a capacidade de comunicação com a equipe de gerenciamento do projeto	
No perfil dos gestores de projetos dessa Prefeitura predomina a capacidade de comunicação com outros departamentos dessa prefeitura	
No perfil dos gestores de projeto dessa Prefeitura predomina a capacidade de saber lidar com os liderados, ou seja, levando em consideração a forma de ser de cada um.	
No perfil dos gestores de projeto dessa Prefeitura predomina a capacidade de envolver o grupo de servidores que estão ao redor para que todos trabalhem de forma única.	
No perfil dos gestores de projeto dessa Prefeitura predomina o bom-senso, ou seja, um comportamento coerente ao longo do tempo.	
No perfil dos gestores de projeto dessa Prefeitura predomina a capacidade de agregar os funcionários em torno de um objetivo comum.	
No perfil dos gestores de projeto dessa prefeitura predomina o uso de um método claro de condução dos processos e procedimentos relacionados aos projetos.	
No perfil dos gestores de projeto dessa Prefeitura predomina uma visão sistêmica, ou seja, voltada para a situação geral do país e do município, mas focado na área pública.	
No perfil dos gestores de projeto dessa prefeitura predomina a capacidade de moldar e manter um espírito de corpo, de união em torno de um objetivo.	

15) Alguns entrevistados apresentaram fatores que podem representar um papel importante ou não no sucesso de um projeto novo. Para cada fator indique o quanto você discorda ou concorda que o sucesso desse projeto que você indicou anteriormente foi devido ao fator apresentado no quadro abaixo. Para isso, utilize a escala de notas de “0” a “10” onde a nota “0” (**zero**) significa **DISCORDO TOTALMENTE** e a nota “10” (**dez**) significa **CONCORDO TOTALMENTE**. Assim, quanto mais você discordar que o fator sugerido foi motivo do sucesso menor deverá ser a nota, e quanto mais você concordar que o fator sugerido foi motivo do sucesso maior deverá ser a nota.

**Discordo
Totalmente**

**Concordo
Totalmente**



Possíveis fatores de sucesso de projeto	Nota
Realização de atividades de seleção da ideia a partir das necessidades do município ou da população	
Capacidade do projeto traduzir as expectativas do público alvo em especificações a serem executadas..	
Elevado nível de motivação da equipe de planejamento do projeto.	
Definição precisa do perfil do público a ser beneficiado pelo projeto.	
Definição detalhada de indicadores de desempenho a serem alcançados na	

implantação do projeto: indicadores de custo, de qualidade e de tempo de implantação do projeto	
Envolvimento intenso de várias áreas e secretarias municipais no planejamento do projeto	
Envolvimento intenso de várias áreas e secretarias municipais na execução do projeto	
Capacidade gerencial do gestor responsável pelo projeto	
Comportamento de liderança do gestor responsável pelo projeto	
Motivação da equipe de execução do projeto	
Realização de atividades de análise de viabilidade (técnica e econômica) do projeto	
Qualidade dos documentos elaborados para lançamento do projeto (edital)	
Qualidade da atividade de gerenciamento da realização das atividades de execução do projeto	
Qualidade do gerenciamento dos custos do projeto	
Qualidade do gerenciamento dos indicadores de desempenho a serem obtidos	
Habilidade no gerenciamento da comunicação com todas as partes interessadas no projeto (pessoas/grupos internos e externos)	

APÊNDICE 2 – PROTOCOLO DE PESQUISA (Projeto de Pesquisa)

1. Título do Projeto:

- ✓ A Gestão de Projetos na Administração Pública Municipal: O Caso da Prefeitura de Praia Grande.

1.1. Pesquisador Responsável:

- ✓ Mestrando: Marcelo Yoshinori Kameiia.

1.2. Instituição Responsável:

- ✓ Universidade Municipal de São de Caetano do Sul – USCS.

2. Resumo do Projeto:

O gerenciamento de projetos em prefeituras tem sido apontado como instrumento relevante de planejamento e gestão municipal. Contudo, a quebra de paradigmas de modelos de gestão, que remete à administração de caráter mais inovador nas administrações públicas municipais, ainda parece ser um grande desafio. Nesse sentido, esse estudo visa a atender aos seguintes objetivos: evidenciar as características do ambiente de planejamento e operacionalização das ferramentas básicas de gestão de projetos, a partir da declaração de gestores de projetos; avaliar o padrão de gestão de projeto praticado na Prefeitura de Praia Grande (PPG), segundo o guia de boas práticas; evidenciar os *gaps* e aderências das características da gestão de projetos em relação ao guia de boas práticas; identificar dificuldades para a gestão de projetos; e identificar fatores que caracterizam projetos de sucesso na PPG, segundo a visão dos gestores. Para isso, será proposta a realização de estudo de caso na PPG. A coleta empírica de dados será estruturada em duas etapas. Na primeira, pré-quantitativa exploratória, serão realizadas entrevistas semidiretivas com secretários municipais responsáveis por áreas com demanda de gerenciamento de projetos, cujos resultados contribuirão para a elaboração do questionário. Na segunda, de natureza quantitativa, serão aplicados questionários junto aos gestores técnicos, cujos resultados permitirão evidenciar a situação atual da gestão de projetos na PPG, em relação aos parâmetros do guia de boas práticas.

3. Descrição da Pesquisa:

3.1. Descrição dos Propósitos da Pesquisa:

- ✓ O objetivo geral desta pesquisa, na esfera pública municipal, é identificar qual a situação atual da gestão de projetos da Prefeitura de Praia Grande, em relação aos parâmetros do guia de boas práticas.
- ✓ Os objetivos específicos são:
 - Evidenciar as características do ambiente de planejamento e operacionalização das ferramentas básicas de gestão de projetos na PPG, a partir da declaração de gestores de projetos;
 - Avaliar o padrão de gestão de projeto praticado na PPG, segundo o guia de boas práticas;
 - Evidenciar os *gaps* e aderências das características da gestão de projetos da PPG em relação ao guia de boas práticas;
 - Identificar dificuldades para a gestão de projetos na PPG, segundo a visão de seus gestores; e
 - Identificar fatores que caracterizam projetos de sucesso na PPG, segundo a visão dos gestores.

3.2. Principais Referenciais Teóricos da Pesquisa:

- ✓ Projetos: Kerzner (2000); Verzuh (2001); Keelling (2002); Maximiano (2002); Souza e Evaristo (2004); Amaral (2005); PMBoK (2008); PMI (2008); Vargas (2009); Romeiro (2011); Kniess (2012).
- ✓ Gerenciamento de Projetos: PMI (2004); Iria (2005); Oliveira e Peixoto (2007); PMBoK (2008); Maccari (2009); Vargas (2009).
- ✓ Administração Pública Municipal: Matus (2004); Rezende e Guagliardi (2005); Cidades (2005); Castor (2005); Rezende (2006); Klink (2008); Teixeira (2009).

3.3. Local da Pesquisa:

- ✓ Prefeitura de Praia Grande: Avenida Presidente Kennedy, 9000 – Vila Mirim – Praia Grande/SP.

3.4. Descrição do Estudo, procedimentos e análise dos dados.

- ✓ Na Fase 1 (Pesquisa Exploratória), serão entrevistados os secretários municipais da PPG, orientado conforme o seguinte roteiro: significado de projeto para o gestor; dificuldades enfrentadas na gestão de projetos; ações para superar as dificuldades; fatores de sucesso dos projetos; e principais fragilidades da gestão de projetos. As entrevistas com os secretários municipais (gestores de projetos) serão gravadas, transcritas e analisadas. O objetivo dessas entrevistas é obter conhecimento sobre o processo de condução da gestão de projetos na PPG, cuja análise de conteúdo apenas servirá de subsídio para a elaboração de questionário a ser veiculado aos gestores técnicos na segunda fase, em complemento ao referencial teórico.
- ✓ Na Fase 2 (Pesquisa Descritiva-Quantitativa), será aplicado questionário a um grupo de gestores técnicos envolvidos no processo de gerenciamento de projetos, objetivando dimensionar as ocorrências relativas à gestão de projetos, de modo a explicitar as práticas de gestão vigentes na PPG e o seu ajustamento (ou não) ao padrão de gestão de boas práticas. O questionário conterá 15 blocos de variáveis (expressas por meio de assertivas), mensuradas a partir do uso de escala de notas de “0” a “10” pontos, em que a nota “0” (zero) significa discordo totalmente e a nota “10” significa concordo totalmente. Esse questionário será veiculado por *e-mail* aos gestores técnicos, no qual haverá um *link* (Google docs) para acessá-lo e responderem às perguntas.
- ✓ Limitado a uma abordagem exploratória de pesquisa, esse estudo utilizará a abordagem qualitativa para análise dos dados coletados na fase exploratória (análise de conteúdo), e abordagem quantitativa para dimensionar a incidência da presença do fenômeno no caso estudado, a partir do tratamento dos dados a serem coletados por meio do instrumento estruturado para sua análise na fase descritiva, por meio da aplicação do questionário.
- ✓ Na abordagem analítica da pesquisa descritiva-quantitativa, nesse estudo, adotará o conceito de aderência às situações observadas em relação às situações esperadas, para

interpretação dos resultados. Para tanto, o tratamento estatístico será projetado de tal forma a permitir a comparação dos resultados observados com os resultados esperados, trabalhando, sempre que necessário, com a padronização das variáveis para a escala de zero a dez pontos. Registre-se, também, que a análise dos dados será estruturada em quatro níveis: variável; dimensão; grupo; e objetivo.

- ✓ Para efeito de qualificação da aderência dos resultados observados aos resultados esperados, nos diferentes níveis, será utilizada a convenção de valores da primeira coluna da tabela abaixo, aplicada como coeficiente de correlação linear simples, conforme categorias graduais dessa qualificação identificadas na segunda coluna.

Adaptação da Convenção de Valores adaptada para notas(n) de 0-10 pontos (p = pontuação atribuída)	Aderência dos resultados observados aos resultados esperados
$p = 0$	Nenhuma aderência
$0 < p \leq 2,0$	Aderência muito baixa
$2,0 < p \leq 4,0$	Aderência baixa
$4,0 < p \leq 7,0$	Aderência moderada
$7,0 < p \leq 9,0$	Aderência alta
$9,0 < p < 10,0$	Aderência muito alta
$p = 10$	Aderência perfeita

Fonte: Adaptado de Godeardo (1970)

3.5. Descrição da Amostra:

Na Fase 1 (Exploratória), foram realizados contatos com 22 secretários municipais da PPG, das seguintes pastas: Gabinete do Prefeito; Controladoria Geral do Município; Secretaria de Governo; Secretaria de Planejamento; Secretaria de Comunicação Social; Secretaria de Assuntos de Segurança Pública; Secretaria de Administração; Procuradoria-Geral do Município; Secretaria de Finanças; Secretaria de Promoção Social; Secretaria de Educação; Secretaria de Saúde Pública; Secretaria de Urbanismo; Secretaria de Meio Ambiente; Secretaria de Obras Públicas; Secretaria de Habitação; Secretaria de Serviços Urbanos; Secretaria de Trânsito; Secretaria de Transportes; Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Trabalho; Secretaria de Cultura e Turismo; e Secretaria de Esporte e Lazer). O objetivo primordial foi diagnosticar em quais secretarias estava presente o gerenciamento de projetos. Foram identificadas 6 (seis) secretarias com atividade efetiva de gerenciamento de projetos, a saber: Finanças; Promoção Social; Educação; Saúde Pública; Obras Públicas; e Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Trabalho. Portanto, serão realizadas 6 (seis) entrevistas semidiretivas com os respectivos responsáveis por essas

